Public Works Canada

1990-91 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-60
ISBN 0-660-55621-9

1990-91 Estimates

Part III

Public Works Canada

90-04290/ 3

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that a revised Program/Activity Structure was introduced in 1989-90. Explanations and details can be found in the Departmental Overview "Change in Program/Activity Structure" sub section page 1-9 and 1-10.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1

Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada is responsible for the government's office and other real property needs. It offers expert advice and services in the provision, management, operation and disposal of federal real property at market-based rates. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department has focused its responsibilities around two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the administration, charge and control of the federal government's general purpose office accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, locks, dams, and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department is responsible for providing to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services); real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, and acquisition and disposal); and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

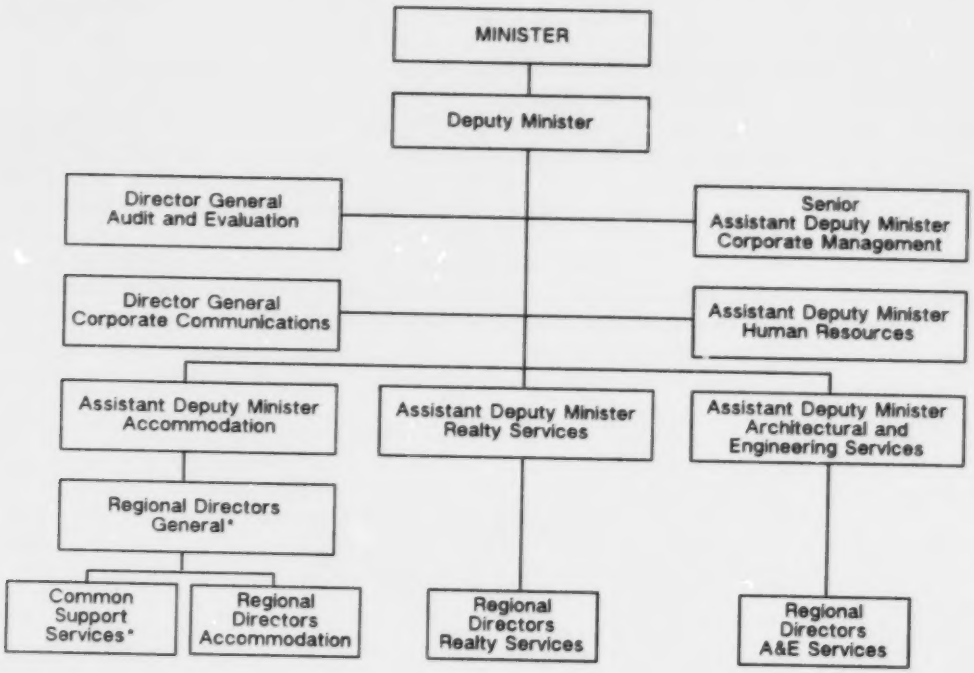
The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to maximize value for money within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Government Harbours and Piers Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, and the Trans-Canada Highway Act.

Departmental Organization and Programs

Organizational Structure: The departmental organizational structure provides for seven senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional directors general and the product line regional directors.

Figure 1: Organization of Public Works Canada



*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Assistant Deputy Minister, Accommodation, is organizationally responsible for these regional activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

Most of the activities of the Department are carried out through the six regional offices located in Halifax, Montréal, Ottawa–Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Yellowknife and Whitehorse. See Figure 2 for a map of the regions.

Figure 2: Regions of Public Works Canada

Index:

1 – Atlantic Region
2 – Quebec Region
3 – National Capital Region
4 – Ontario Region
5 – Western Region
6 – Pacific Region

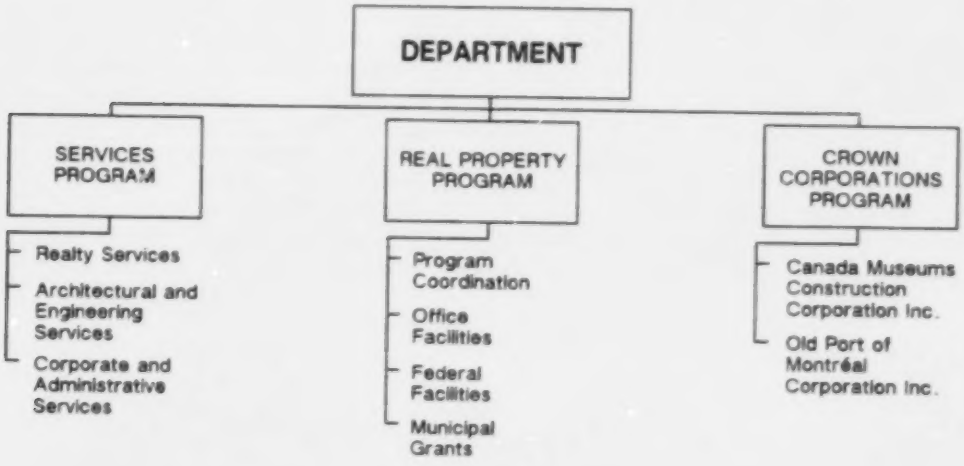
Program Structure: A revised program/activity structure was introduced for 1989-90. This structure clarified program accountabilities and established an operating framework which promoted business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

Services Program: provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by other government departments, agencies and the Public Works Real Property Program. These services are charged at full market rates with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are engaged directly in the management of the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program reflecting the "buyer/seller" relationship.

Crown Corporations Program: makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. and the Canada Museums Construction Corporation Inc., providing for the acquisition, management, operation and disposal of specific lands and facilities in accordance with management agreements approved by the Governor in Council. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



Funding Structure: The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of Realty and Architectural and Engineering Services to clients. The operating loss in 1990-91 is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Department is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.

- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and the dry dock subsidy).

- The Crown Corporations Program is funded through separate payment votes for each corporation to cover both operating and capital expenditures.

Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1990-91:

Planned Environment: Public Works intends to operate within a unified and planned environment to provide a framework for overall decision making and the required flexibility for effective operations, client satisfaction, and creative problem solving. The Five-Year Corporate Plan will continue to map out the Department's long-term direction and will lead the development of other corporate and branch plans (see page 2-6).

Human Resource Management: Public Works intends to stress the effective management of its human resources in 1990-91 and to ensure that its employees can demonstrate the skills, confidence and commitment required from the Department as a government service agency in the 1990s (see page 2-6).

Cost-Effective Services: The Department will emphasize the provision of cost-effective services to clients, giving the best value-for-money in service delivery and providing high levels of client satisfaction. A major workload/resource review study in the Realty Services Branch will continue throughout 1990-91 (see page 2-6).

Management of the Public Works Revolving Fund: The Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that Service Branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good business practices and the costs of being a department of government (see page 2-6).

Strategic Information Technology Plan: The Department will be reviewing the status of its current informatics systems and taking the first steps toward developing a strategic framework for their amendment, operation and improvement. This framework will position Public Works to take advantage of the new processing and communications technologies (see pages 2-6 and 2-17).

The Productive Work Environment: A priority of the Department will be the delivery of a productive work environment for our tenants. This initiative will integrate a number of elements including: a revised policy framework for office accommodation; operating targets for the office environment to respond to indoor air quality; employee comfort and levels of service; and the provision of employee amenities (see pages 3-8, 3-9, 3-15, 3-18, 3-21, 3-24, 3-25, 3-28, 3-27 and 3-28).

Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of $1.2 billion in 1990-91. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change $	Change %	For Details See Page
Services Program	41,474	59,910	(18,436)	(30.8)	2-7
Real Property Program	1,142,380	1,114,439	27,941	2.5	3-10
Crown Corporations	33,871	42,521	(8,650)	(20.3)	4-6
Net expenditures	1,217,725	1,216,870	855	0.1	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P-Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

Figure 5: 1990-91 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program

(thousands of dollars)

	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Minister	1,402	20					1,402	20
Deputy Minister	2,390	34					2,390	34
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management	37,284	285					37,284	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation	52,696	917	1,372,331	240	33,871		1,458,898	1,157
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	920,476	2,300					920,476	2,300
Assistant Deputy Minister, Realty Services	661,800	3,842					661,800	3,842
Assistant Deputy Minister, Human Resources	9,068	129					9,068	129
Director General, Audit and Evaluation	3,766	35					3,766	35
Director General, Corporate Communications	2,101	18					2,101	18
Gross Expenditures	1,690,983	7,580	1,372,331	240	33,871	--	3,097,185	7,820
Less: Revenues/Recoveries	1,649,509	--	229,951	--	--	--	1,879,460	--
Total Net Expenditures	41,474	7,580	1,142,380	240	33,871	--	1,217,725	7,820

Change in Program/Activity Structure

As noted in the Preface, a revised Program/Activity structure was introduced in1989-90. The new structure responds to the Department's desire to:

- simplify the structure by reducing the number of activities in order to provide more concise and meaningful information;
- reflect the April 1986 departmental reorganization and revised accountabilities, with the major change being the accountability for all real property functions under a single Assistant Deputy Minister, Accommodation;
- identify more clearly within the Department the custodial/management "buyer" role from that of "seller" of services by establishing two key programs: Real Property (as buyer) and Services (as seller); and
- reflect more clearly the role of Public Works with respect to Real Property Management.

The principal changes to the structure are described as follows:

- consolidation of the five current Services Program activities into three: Realty Services (comprised of the former Real Estate Services and Realty Management Services activities), Architectural and Engineering Services (comprised of the former Architectural and Engineering Services and Dredging and Fleet Services activities), and the Corporate and Administrative Services activity (unchanged);
- consolidation of the four existing appropriated programs (Accommodation, Government Realty Assets Support, Marine Transportation and Related Engineering Works, and Land Transportation and Other Engineering Works) comprised of seventeen activities, into a single program, Real Property, comprised of four activities; and
- aggregation of the Crown Corporations activities currently displayed under the Accommodation and Government Realty Assets Support Programs into a single Crown Corporations Program.

Figures 6 shows the relationship between the "previous" structure and "new" structure introduced in 1989-90 for fiscal year 1988-89 actual expenditures.

Figure 6: Crosswalk Based on 1988-89 Actual Expenditures

(thousands of dollars)	Previous Structure			New Structure		
	P-Y	$		P-Y	$	
SERVICES PROGRAM				**SERVICES PROGRAM**		
Real Estate Services	343	(7,778)	-A			
Realty Management Services	3,700	(8,453)	-A	Realty Services	4,043	(16,231) -A
Architectural & Engineering Services	2,286	(2,544)	-B	Architectural & Engineering Services	2,458	(2,195) -B
Dredging & Fleet Services	172	349	-B			
Corporate & Administrative Services	1,618	100,275	-C	Corporate & Administrative Services	1,618	100,275 -C
Net operating (Profit) Loss		81,849		Net operating (Profit) Loss		81,849
Working Capital and other changes		(17,773)		Working Capital and other changes		(17,773)
Authority used	8,119	64,076		Authority used	8,119	64,076
ACCOMMODATION PROGRAM						
Assets Provision & Improvements		152,911	-D			
Crown Properties		95,219	-D			
Leased Properties		308,369	-D			
Lease-Purchase Properties		105,295	-D			
Program Planning & Control	171	23,041	-D			
Canada Museums Construction Corporation Inc.		67,959	-E			
TOTAL	171	752,794				
GOVERNMENT REALTY ASSETS SUPPORT PROGRAM				**REAL PROPERTY PROGRAM**		
Federal Land Development & Management	9	39,859	-D	Program Coordination	200	31,193
Design, Construction & Realty Technology	2	5,926	-D	Office Facilities		542,616
Emergency Preparedness	11	1,037	-D	Federal Facilities		220,978
Municipal Grants	2	296,483	-D	Municipal Grants		296,449
Crown Corporations		12,752	-F			
TOTAL	24	356,057		TOTAL	200	1,091,236 -D
MARINE TRANSPORTATION and RELATED ENGINEERING WORKS PROGRAM						
Locks and Dams		2,676	-D			
Dry Docks		6,183	-D			
Program Planning & Control	2	250	-D			
TOTAL	2	9,109				
LAND TRANSPORTATION and OTHER ENGINEERING WORKS PROGRAM						
Highway Systems		49,628	-D			
Bridges and Other Engineering Works		4,183	-D			
Program Planning & Control	3	176	-D			
TOTAL	3	53,987				
				CROWN CORPORATIONS PROGRAM		
				Canada Museums Construction Corporation Inc.		67,959 -E
				Crown Corporations		12,752 -F
				TOTAL	--	80,711
TOTAL DEPARTMENT	8,319	1,236,023		**TOTAL DEPARTMENT**	8,319	1,236,023

Services Program

1990-91
Expenditure Plan

Table of Contents - Services Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 2-4
B. Use of 1988-89 Authorities 2-5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91
1. Highlights 2-6
2. Summary of Financial Requirements 2-7
B. Recent Performance
1. Highlights 2-9
2. Review of Financial Performance 2-10
C. Background
1. Introduction 2-12
2. Mandate 2-12
3. Program Objective 2-12
4. Program Organization for Delivery 2-13
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 2-16
2. Initiatives 2-17
3. Update on Previously Reported Initiatives 2-17
E. Program Effectiveness 2-19

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services 2-20
B. Architectural and Engineering Services 2-24
C. Corporate and Administrative Services 2-28

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 2-32
2. Personnel Requirements 2-33
3. Capital Expenditures 2-36
4. Revolving Fund Financial Statements 2-37
5. Estimated Net Cost of Program 2-38
6. Market-Based Rate Structure - Services 2-39
7. Index 2-41

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
	Services Program		
1	Public Works Revolving Fund - Operating loss	**31,400**	30,150
(S)	Public Works Revolving Fund	**10,025**	14,900
(S)	Minister of Public Works - Salary and motor car allowance	**49**	48
	Total Program	**41,474**	45,098

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
	Services Program	
1	Services - Public Works Revolving Fund - Operating loss	**31,400,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates					1989-90 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,842	659,800	2,000	688,494	**(26,694)**	(21,850)
Architectural and Engineering Services	2,300	913,676	6,800	942,915	**(22,439)**	(23,535)
Corporate and Administrative Services	1,427	100,293	8,414	18,100	**90,607**	90,483
	7,569	1,673,769	17,214	1,649,509	**41,474**	45,098
1989-90 Authorized Person-Years	8,111					

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	**Actual Use**
	Services Program			
(S)	Public Works Revolving Fund	--	--	
	Available from Previous Years	--	343,673,360	
	Adjustments, Warrants and Transfers	--	16,571,268	
	Total Program - Budgetary	--	360,244,628	**64,076,375**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

For 1990-91, the following goals have been established for the Services Program:

- to operate a unified and planned environment embracing an overall decision-making framework that is flexible enough to conduct effective operations, client satisfaction, and creative problem solving;

- to ensure the effective management of the Departments human resources by instilling in Public Works employees the skills, confidence and commitment necessary to carry out departmental services required through the 1990s;

- to provide cost-effective services to clients, giving the best value-for-money in service delivery and providing high levels of client satisfaction (see page 2-17);

- to effectively manage the Services Program Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that Service Branches target profitability levels are met and that overhead costs are kept to a minimum level consistent with good business practices and the costs of being a government department (see page 2-16 for details of the program's financing structure);

- to develop long-range business strategies for the growth and development of Realty Services. To establish its business credibility, Realty will continue to emphasize client satisfaction and will develop modern management practices (see page 2-17);

- to review the status of the current informatics systems and to take steps toward developing a strategic framework for their amendment, operation and improvement in order to improve systems efficiencies and to position Public Works to take advantage of the new processing and communications technologies (see page 2-17); and

- to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to ensure that clients are satisfied with the services of the Branch by providing quality products which are consistent with the Branches professional responsibility.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91			Forecast 1989-90			
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	For Details See Page
Realty Services	661,800	688,494	(26,694)	638,990	660,597	(21,607)	2-20
Architectural and Engineering Services	920,476	942,915	(22,439)	957,285	974,491	(17,206)	2-24
Corporate and Administrative Services	108,707	18,100	90,607	116,823	18,100	98,723	2-28
Total Program	1,690,983	1,649,509	41,474	1,713,098	1,653,188	59,910	
Person-Years: Controlled by TB			7,569			7,748	
Other			11			11	
			7,580			7,759	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change
Total Program	41,474	59,910	(18,436)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1990-91 are $18.4 million or 30.8% less than the 1989-90 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
– increase to cover inflation on salaries and wages offset by a reduction of 49 person-years and the related payroll costs;	8.1
– increase in overhead related operating requirements offset by one-time costs applicable to 1989-90 only;	1.0
– increase in revenue from service fees primarily attributable to the generation of leasing fees and the development of asset management plans; and	(13.7)
– decrease due to reduced capital expenditure requirements for systems-related activities.	(0.5)

	Increase (Decrease) $ Millions
• Architectural and Engineering Services:	
– increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages and other costs associated with the year-over-year change in person-year (49) requirements;	13.7
– decrease in overhead operating requirements;	(0.6)
– increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and	(21.3)
– increase in capital expenditure requirements for acquisitions deferred from 1989-90 to 1990-91.	3.0
• Corporate and Administrative Services:	
– net decrease in salaries and wages as a result of a year-over-year change in person-years (179), offset by an increase to cover payroll inflation costs;	(1.3)
– decrease in operating requirements primarily related to one-time costs applicable to 1989-90 only; and	(9.6)
– increase in capital expenditure requirements associated with the implementation of an Office Communications System.	2.8

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1989, is $14.8 million more than the 1989-90 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4). The current forecast indicates an increased Operating Loss of approximately $17.8 million and reduced capital acquisition expenditures of $3.0 million for a net total forecast deficit increase of $14.8 million. The change is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• loss of revenue fees as a result of the transfer of responsibility for Goose Bay, Newfoundland, to National Defence, and reduced client workload demands primarily in the Architectural and Engineering Services activity;	11.6
• increased operational costs for extraordinary expenses such as litigations and claims, additional operating and maintenance costs of computer equipment and previous-year unbillable project charges, offset by reduced salary costs associated with a person-year underutilization; and	6.2
• reduced capital costs for the dredge fleet replacement plan and for computer equipment acquisitions.	(3.0)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1988-89 include:

- response to clients' demands for services by entering into Specific Service Agreements and Memoranda of Understanding;
- implementation of further enhancements to the fiscal accounting, reporting and control aspects of the computer-based financial management system;
- development of a simplified Project Delivery System which can now be applied to a broader range of projects;
- publication of a Market-based Charging Manual for clients' use and briefings provided across the country;
- completion by the Architectural and Engineering Services Branch of a Make or Buy study for Dredging and Fleet Services which resulted in a core fleet of 12 dredges and contracting-out of about two-thirds of dredging services;
- the consolidation and expansion of Architectural and Engineering Services (A&ES) to include a small dedicated unit transferred from the Canadian International Development Agency with agreements for A&ES signed with National Defence and, with Communications; and
- completion of a system to implement market-based charging with all clients for a full range of service.

2. Review of Financial Performance

The 1988-89 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 - Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1988-89 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	214,249	265,064	(50,815)
Architectural and Engineering Services	154,884	182,229	(27,345)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	369,133	447,293	(78,160)
Operating Expenses:			
Realty Services	196,304	196,637	(333)
Architectural and Engineering Services	150,080	157,831	(7,751)
Total Expenses (Excluding Disbursements)	346,384	354,468	(8,084)
Operating Contribution	(22,749)	(92,825)	70,076
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	110,336	97,469	12,867
Other Recoveries	13,300	18,100	4,800
	74,287	(13,456)	87,743
Depreciation Expense	7,562	--	7,562
Net Operating (Profit) Loss	81,849	(13,456)	95,305
Person-Years: Controlled by TB	8,119	8,361	(242)
Other	--	--	--
	8,119	8,361	(242)
Capital Acquisitions (for information only)	15,402	13,456	1,946

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately $95.3 million more than the Main Estimates. Human resource utilization was 8,119 person-years or 2.9% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
- net increase in operating expenses comprising increased operational requirements, offset by a reduction in payroll costs (see page 2-22); and	(0.3)

	Increase (Decrease) $ Millions
- shortfall in revenue fees (refer to page 2-22).	50.8
• Architectural and Engineering Services:	
- increase in operational expenses to cover claims and other unbillable expenses, offset by a decrease in payroll costs (see page 2-26); and	(7.8)
- decrease in revenue fees due to reduced client workload demands (see page 2-26).	27.3
• Corporate and Administrative Services:	
- increased payroll costs and operational expenses (see page 2-30); and	12.9
- shortfall in cost re-allocation resulting from a revised mode of calculation (see page 2-30).	4.8
• Depreciation Expense:	
- allowance for depreciation expense not provided for in the 1988-89 Main Estimates.	7.6

Figure 4: 1988-89 Financial Performance - Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Net Operating (Profit) Loss	81,849	(13,456)	**95,305**
Less: Depreciation	7,562	--	**7,562**
Operating Use (Source) of Funds	74,287	(13,456)	**87,743**
Capital Acquisitions	15,402	13,456	**1,946**
Change in Working Capital	(53,269)	--	**(53,269)**
Other Items	27,656	--	**27,656**
Authority Used	64,076	--	**64,076**

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1988-89 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits not previously charged to the Fund. The 1988-89 Main Estimates operating expense level was formulated on the basis of direct operating costs plus occupancy costs.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and serving a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules A and B of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule C of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program provides a wide range of professional and technical services in the architectural, engineering and realty fields, responding to requirements of federal government departments, agencies, Crown corporations and other levels of government. The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act (sections 8 and 9) sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

As the Services Program includes the corporate and administrative services for the Department, these services are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

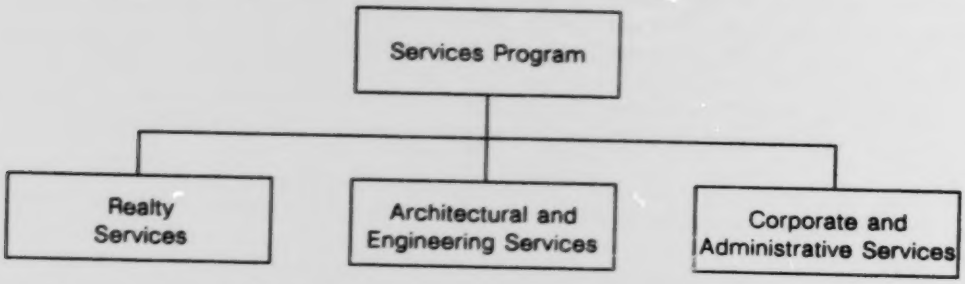
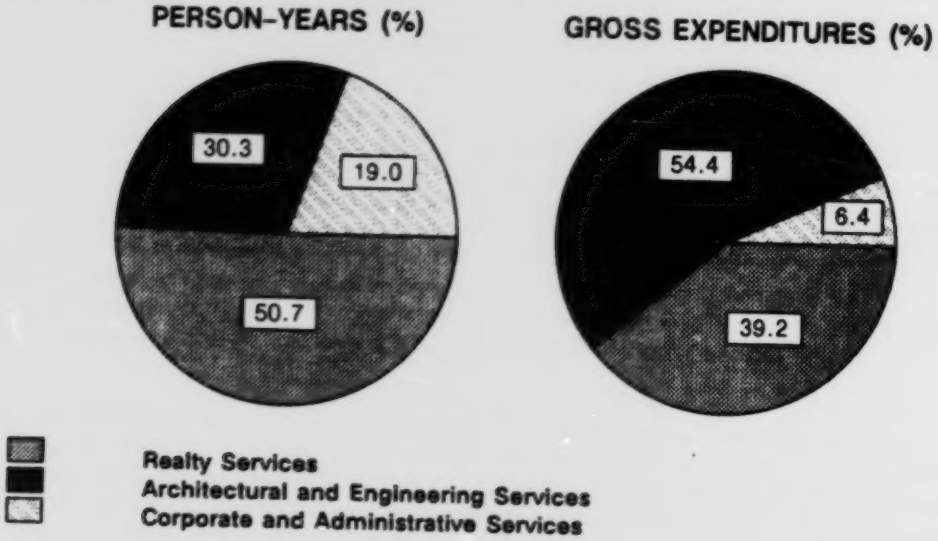


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 50.7% of the Services Program person-years and 39.2% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 30.3% of the Services person-years and 54.4% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 19.0% of the person-years and 6.4% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1990-91 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is described as follows.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the six Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the six Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Assistant Deputy Minister, Accommodation is organizationally responsible, through the Regional Directors General, for ensuring that common support services are provided in the regions in accordance with signed agreements with the accountable managers at Headquarters.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audit plans and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1990-91 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Minister					1,402	20	1,402	20
Deputy Minister					2,390	34	2,390	34
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management					37,284	285	37,284	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation					52,696	917	52,696	917
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			920,476	2,300			920,476	2,300
Assistant Deputy Minister, Realty Services	661,800	3,842					661,800	3,842
Assistant Deputy Minister, Human Resources					9,068	129	9,068	129
Director General, Audit and Evaluation					3,766	35	3,766	35
Director General, Corporate Communications					2,101	18	2,101	18
Gross	661,800	3,842	920,476	2,300	108,707	1,438	1,690,983	7,580
Less: Revenues	688,494		942,915		18,100		1,649,509	
Total Net Program	(26,694)	3,842	(22,439)	2,300	90,607	1,438	41,474	7,580

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1990-91:

Program Financing: Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2-39. The Program operates under the following financial authorities:

Vote 1 - Public Works Revolving Fund - Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote S (Statutory) - Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including Capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department.

Vote S (Statutory) - Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Client Relationships: Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

Relationship with Canada Post Corporation: Public Works will continue to provide Canada Post Corporation with property management, real estate and facilities maintenance services in accordance with the terms and conditions of the agreement in order to meet the Corporation's realty requirements.

Federal Government Restraint: The impact of the federal government's restraint programs can be seen in the changing demands made by custodians (owners) of the Public Works Services Program. There is a reduced demand for new building projects and a subsequent reduction in demand for Architectural and Engineering Services. An increased emphasis on the maintenance and repairs of existing buildings and increased leasing activity may lead to greater demands for realty services.

Optionality for PWC Realty Services: By a decision of the Treasury Board on July 26, 1989, related to Real Property Contracting Policy, custodian departments were given "the option of obtaining operations, maintenance, and construction services which do not require Public Works architectural and engineering services either through contracting directly with the private sector or through the appropriate common service organization." This statement of optionality applies to the majority of services offered by Realty Services. It will increase Realty's marketing efforts and will put renewed stress on the provision of cost-effective services to clients. Memoranda of Understanding will be developed or updated with existing and new clients to ensure the maintenance of the client base.

2. Initiatives

The following major initiatives will affect the operations of the Services Program:

Information Management Strategy: The Department has begun a process for the development of a strategic plan for the management of its information technology. This plan will facilitate the integration of departmental information systems and will improve the Services Program's responsiveness in areas such as client billing and reporting.

Most Efficient Organization: The Services Program is continuing to pursue its efforts to realize its most efficient organizational form and to provide the best value for money to its clients. A major Workload/Resource Review will be ongoing in the realty area during the year.

Effective Planning: The Services Program will make a extensive use of planning tools to provide a "surprise-free" environment and the best possible communication among its employees and with its clients.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Management Improvements: The Department's continuing search for opportunities to improve its management practices lead to a number of productivity improvements initiates coordinated by the Management Practices group. A revised Project Delivery System was developed, the departmental planning process was enhanced and corporate indicators were introduced.

Consolidation of Contracting Services: All real property contracting consolidation in Public Works was achieved in 1989.

Introduction of Automated Contracting System: On April 1, 1988, the Department introduced an automated contracting system called Administration and Control of Contracts and Regional Data (ACCORD). This new system, which selects construction service contractors in the vicinity of the work to carry out contracts, is completed and fully operational.

Automated Consultant Selection: On April 3, 1989, the Department introduced an automated system called Selection Prequalification and Evaluation of Consultants (SPEC). The new system selects qualified consultants in the vicinity of the work to carry out commissions.

Consolidation of Architectural and Engineering Services (A&ES): The consolidation of the A&ES function was essentially completed over the 1988-89 year and has been expanded to include a small A&ES unit transferred from the Canadian International Development Agency to Public Works. The Department has also developed agreements with National Defence and Communications Canada, Agriculture Canada and National Research Council for their utilization of Public Works architectural and engineering services.

Market-Based Charging (Second Phase): The second phase of charging market rates to the architectural and engineering dedicated services components transferred from Environment Canada-Parks, Indian and Northern Affairs Canada and Transport Canada (Air) under the consolidation initiatives was implemented on April 1, 1989. The charging of market-based rates to all, Public Works' clients is now considered as normal charging practice for the Department's services.

Make or Buy Policy (MOB): The Department has and will continue to carry out the policy of the Government of Canada to promote better value for money in the delivery of government services by comparing the cost, where appropriate, of delivery by both government and private sector organizations and, in certain cases, through competition for the delivery of such services between the public and private sectors. All planned Make or Buy studies in the Architectural and Engineering areas were completed and, in the case of dredging and planning design and construction for major projects, led to increased contracting with the private sector. In the area of Realty Services several studies were initiated; however, due to the length of the studies (one to three years), the assessments and subsequent decisions will continue through 1990-91. The Realty Services building cleaning study was completed and the results led to increased contracting with the private sector. The overall findings of the audit and evaluation study on MOB has resulted in the decision to use in-house resources for two-thirds of the basic program workload and contract resources for the remainder.

Resource Restraint: Expenditure levels continue to be of major concern in the Services Program. Emphasis is being placed on the Service Branches to operate within the revenues generated by their fees, while making a contribution to the corporate services of the Department.

Support for Broader Government Objectives: Support for broader government objectives, including official languages and employment equity, continues to be an ongoing priority for the Department.

Long-Term Capital Plan: In 1989, the Department introduced a policy and process for fixed asset acquisitions of machinery, equipment, tools, automobiles, trucks, and marine assets such as scows, tugs and dredges. The process records the assets, calculates and stores depreciation and allows for changes in the value and/or useful life of the assets.

E. Program Effectiveness

In 1989-90, two of the most significant program evaluation studies undertaken were:

The first was an evaluation study of the Architectural & Engineering Services activity Technology sub-activity. The results of the study indicated that:

- There is a requirement for the provision of technology services to Public Works and other government departments covering both short and long-range research and development, testing of new and improved technologies and technical transfer to the professional force.

- The Department requires research strategy as well as a Senior Steering Committee for the Technology function. The committee would be chaired by the Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services and be comprised of senior members of the department augmented by representatives from industry and external research and developmental organizations.

- The present funding mechanism for research and development requires some modification to permit the directorate to achieve the objectives of this function.

Plans have been developed to implement the aforementioned recommendations.

The second evaluation study was an indepth evaluation of the performance of general contractors undertaking capital construction projects for Public Works on which there were problems with timely completion. Problem areas with contractor performance were determined by a review of the Architectural and Engineering Services managed construction projects. Key findings:

- Contractors generally did not comply with the project completion dates set by Public Works nor did they consider that they would be assessed for liquidated damages arising out of late project completion.

- The development and implementation of an effective, universal contracting performance appraisal system will result in substantially improved contractor performance through the identification of previous unsatisfactory performers.

- Stricter application of the range of remedies available under the contract and modifications to some of the conditions of the existing contract will improve contractor's performance.

- In the majority of projects reviewed, there were an excessive number of deficiencies (some major) at interim takeover, and the contractors generally took an inordinate amount of time to correct them.

The study recommendations have application to both architectural, engineering and realty projects. Plans are being developed to implement recommendations to further investigate the putting in place of a process whereby Public Works will suspend bidding rights of a contractor whose performance has been established as unsatisfactory, until the contractor is able to present acceptable evidence of satisfactory performance from another client.

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
  - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
  - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
  - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
  - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
  - leasing and letting services;
  - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
  - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.

- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
  - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
  - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;
  - advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and
  - fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.

- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
  - utilities services delivery;
  - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;
  - technical and trade services delivery; and
  - central heating plants management.

Resource Summaries

This activity accounts for 50.7% of the Program's person-years and 39.2% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Operating Expenses*	**205,231**	**3,842**	196,138	3,891	196,304	4,043
Fee Revenues*	**233,925**	**--**	220,245	--	214,249	--
Operating Contribution	**(28,694)**	**3,842**	(24,107)	3,891	(17,945)	4,043
Capital Acquisitions	**2,000**	**--**	2,500	--	2,387	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $180.7 million or 88.1% of the $205.2 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1988-89 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Operating Expenses	196,304	196,637	**(333)**
Less: Fee Revenues	214,249	265,064	**(50,815)**
Operating Contribution	(17,945)	(68,427)	**50,482**
Person-Years: Controlled by TB	4,043	4,194	**(151)**
Other	--	--	--
	4,043	4,194	**(151)**

Explanation of Change: The 1988-89 operating contribution is $50.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- net decrease in payroll costs comprising an increase of $8.8 million to cover accruals for retroactive payments for contract settlements, vacation and severance pay not provided for in the Main Estimates, offset by a reduction of $10.7 million in salaries and wages as a result of person-year underutilization; and	(1.9)
- increase in operational expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems and damage claims.	1.6
• Revenues:	
- decrease of approximately $4.0 million in client workload demands and approximately $46.8 million in adjustments directly related to the Main Estimates revenue level, which was orginally formulated on the assumption that sufficient revenues would be earned by Realty Services to cover the overhead expenses of the Services Program.	50.8

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and/or related depreciation, which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

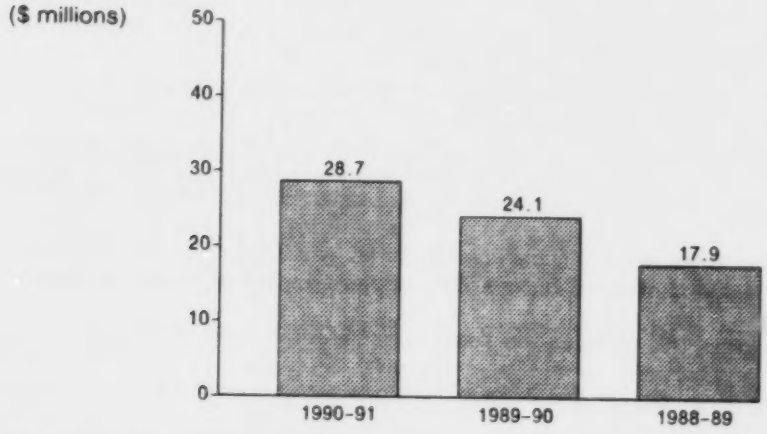


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues	**233,925**	220,245	214,249
Person-Years	**3,842**	3,891	4,043
Indicator Level	**61**	57	53

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues	**233,925**	220,245	214,249
Operating Expenses	**205,231**	196,138	196,304
Indicator Level	**1.14**	1.12	1.09

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and Engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.

- **Marine Works:** This includes the services required and related to:

  - the planning, design and project management of marine structures; and

  - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.

- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.

- **Technology:** This includes the services required and related to project management, development of technical standards, applied research, technology transfers and interdepartmental and industry support.

- **Dedicated Services:** This includes the services required and related to the provision of a large-scale professional and technical services support component for specific clients such as Indian and Northern Affairs, Environment Canada–Parks and Transport Canada–Air.

Resource Summaries

This activity accounts for 30.3% of the Program's person-years and 54.4% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Operating Expenses*	**153,130**	**2,300**	140,104	2,251	150,080	2,458
Fee Revenues*	**182,369**	**--**	161,089	--	154,884	--
Operating Contribution	**(29,239)**	**2,300**	(20,985)	2,251	(4,804)	2,458
Capital Acquisitions	**6,800**	**--**	3,779	--	2,099	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $138.6 million or 90.5% of the $153.1 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1988-89 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Operating Expenses	150,080	157,831	**(7,751)**
Less: Fee Revenues	154,884	182,229	**(27,345)**
Operating Contribution	(4,804)	(24,398)	**19,594**
Person-Years: Controlled by TB	2,458	2,592	**(134)**
Other	--	--	**--**
	2,458	2,592	**(134)**

Explanation of Change: The 1988-89 operating contribution is $19.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
– net decrease in payroll costs comprising an increase of $4.1 million to cover accruals for retroactive payments for contract settlements, vacation and severance pay not provided for in the Main Estimates, offset by a reduction of $12.8 million in personnel costs due to a lapse in person-years; and	(8.7)
– increase in operational expenses to cover damage claims and other unbillable expenses.	0.9
• Revenues:	
– decrease in revenue fees as a result of reduced client workload demands for services as well as fluctuation in rate applications resulting from the types of service demands.	27.3

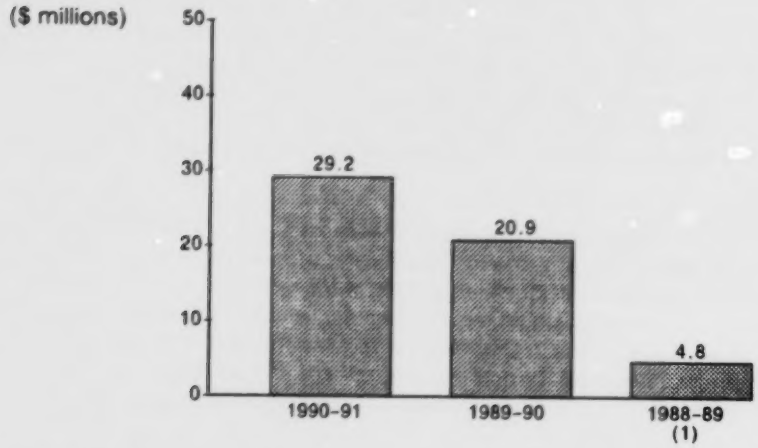
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and or related depreciation, that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



Note: (1) In 1988-89, the Architectural and Engineering complements transferred to Public Works Canada from Transport Canada (Air), Indian and Northern Affairs Canada and Environment Canada-Parks operated under direct cost charging as opposed to market rates, which commenced on April 1, 1989.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

Description

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

Executive Direction: This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally.

Corporate Management and Administration: This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are accountable to the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring and for ensuring through the Regional Directors, Corporate Management, that the goals, objectives and levels of services identified above are provided.

Human Resources: This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are accountable for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

Audit and Evaluation: This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

Corporate Communications: This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Resource Summaries

This activity accounts for 19.0% of the Program's person-years and 6.4% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	$	**P-Y**	$	P-Y	$	P-Y
Executive Direction	**4,527**	**66**	4,664	66	3,808	52
Corporate Management and Administration	**70,160**	**981**	79,563	1,154	83,120	1,205
Human Resources	**18,808**	**324**	19,844	340	17,913	304
Audit and Evaluation	**3,761**	**35**	4,124	24	2,653	25
Corporate Communications	**3,037**	**32**	3,043	33	2,842	32
Operating Expenses	**100,293**	**1,438**	111,238	1,617	110,336	1,618
Less: Recoveries	**18,100**	**--**	18,100	--	13,300	--
Net Expenses	**82,193**	**1,438**	93,138	1,617	97,036	1,618
Capital Acquisitions	**8,414**	**--**	5,585	--	10,916	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $70.2 million or 70.0% of the $100.3 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 17: 1988-89 Financial Performance -- Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	3,808	3,931	(123)
Corporate Management and Administration	83,120	70,783	12,337
Human Resources	17,913	16,401	1,512
Audit and Evaluation	2,653	3,762	(1,109)
Corporate Communications	2,842	2,592	250
Total Operating Expenses	110,336	97,469	12,867
Less: Recoveries	13,300	18,100	(4,800)
Net Operating Expenses	97,036	79,369	17,667
Capital Acquisitions	10,916	6,276	4,640
Person-Years: Controlled by TB	1,618	1,575	43
Other	--	--	--
	1,618	1,575	43

Explanation of Change: The 1988-89 actual net operating expenses were $17.7 million more than the Main Estimates.

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs to cover retroactive payments for contract settlements and the additional person-years utilized on departmental priority functions. (Note: this overutilization is offset by slippages in other activities of the Services Program); and	2.8
- increase in operational expenses as a result of the newly established Contract Dispute Board, systems development associated with the implementation of the new Operational Plan Framework and the impact of market-based charging, the operating, maintenance and enhancements of existing systems, response to revised health and security policies, the operations associated with the new ACCORD system, extraordinary claim expenses and increased accommodation costs.	10.1
• Recoveries:	
- cost re-allocation shortfall result from a revised mode of calculation.	4.8

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental or governmental priorities. In addition, services are provided in the areas of corporate policy and planning; finance/informatics; general administration; safety and security; contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Total Departmental	**7,820**	7,984	8,319
Corporate and Administrative Services	**1,438**	1,617	1,618
Ratio (%)	**18.4**	20.2	19.4

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	**326,839**	305,473	305,276
Contributions to employee benefit plans	**47,200**	47,348	42,708
Other personnel costs	**15,434**	16,265	9,462
Total Personnel	**389,473**	369,086	357,446
Goods and Services			
Transportation and communications	**21,069**	21,889	25,940
Information	**5,363**	5,572	5,640
Professional and special services	**135,364**	140,630	155,584
Rentals	**64,473**	66,982	92,517
Purchased repair and maintenance	**196,022**	203,649	227,832
Utilities, materials and supplies	**71,551**	74,335	88,179
Construction and acquisition of land, buildings and works	**405,649**	421,431	376,926
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**8,764**	9,105	9,258
Other subsidies and payments	**376,041**	388,555	535,520
Total Goods and Services	**1,284,296**	1,332,148	1,517,396
Total Operating Expenditures	**1,673,769**	1,701,234	1,874,842
Less: Revenues	**1,649,509**	1,653,188	1,826,168
Net Operating Expenditures	**24,260**	48,046	48,674
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	**457**	315	213
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**16,757**	11,549	15,189
Total Capital Expenditures	**17,214**	11,864	15,402
Net Program Expenditures	**41,474**	59,910	64,076

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of $389.5 million accounts for 23.3% of the gross operating expenditures of the Program for 1990-91. Information on person-years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Realty Services	**3,842**	3,891	4,043
Architectural and Engineering Services	**2,300**	2,251	2,458
Corporate and Administrative Services	**1,438**	1,617	1,618
	7,580	7,759	8,119

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	134	133	147	59,000-132,700	78,915
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	204	200	202	20,623-70,810	57,843
Chemistry	1	1	1	18,666-66,672	--
Economics, Sociology and Statistics	2	2	5	16,751-75,800	58,159
Education	--	1	--	--	--
Engineering and Land Survey	718	703	718	27,613-74,810	59,708
Library Science	5	7	6	24,255-57,502	41,379
Physical Sciences	2	2	2	21,430-73,473	55,858
Scientific Research	2	2	2	32,948-79,964	77,974
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,089	1,089	1,075	16,702-69,615	45,580
Commerce	1	1	8	17,334-71,535	--
Computer System Administration	138	105	91	22,310-73,032	47,940
Financial Administration	140	146	128	16,200-63,422	48,048
Information Services	25	27	22	16,567-64,300	48,587
Organization and Methods	11	14	16	16,368-64,300	49,821
Personnel Administration	100	113	103	15,669-64,315	46,530
Program Administration	21	20	27	16,702-69,615	46,455
Purchasing and Supply	39	40	42	15,576-65,218	39,774
Technical					
Drafting and Illustration	174	177	183	18,979-49,181	35,670
Electronics	7	7	5	19,025-59,468	42,171
Engineering and Scientific Support	928	899	1,008	17,131-62,057	45,187
General Technical	87	85	94	15,415-67,933	41,758
Ships' Officers	54	53	76	27,088-67,311	39,136
Social Science Support	4	8	4	15,415-70,474	34,955
Administrative Support					
Communications	3	3	5	18,745-38,826	25,507
Data Processing	35	35	30	16,410-45,299	28,101
Clerical and Regulatory	1,072	1,222	1,081	15,778-38,728	27,511
Office Equipment	11	11	10	15,452-30,832	23,449
Secretarial, Stenographic and Typing	305	320	288	15,637-38,975	25,944
Operational					
Firefighters	--	5	39	--	--
General Labour and Trades	1,347	1,328	1,502	19,013-47,501	31,934
General Services	525	593	719	16,237-48,795	24,760
Heating, Power and Stationary Operations	308	321	383	23,104-46,353	30,322
Ship's Crew	77	75	97	21,444-33,288	30,047
	7,569	7,748	8,119		

	Other Person-Years			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Senior Level	1	1	--	42,500-158,800	--
Administrative and Foreign Service	10	10	--	14,810-73,032	37,500
	11	11	--		

Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. It should be noted that in 1988-89 the person-years for the "Other" category were reported in the Real Property Program (see page 3-42).

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 1.2% of the total gross expenditures of the Program in 1990–91.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Realty Services	**2,000**	2,500	2,387
Architectural and Engineering Services	**6,800**	3,779	2,099
Corporate and Administrative Services	**8,414**	5,585	10,916
Total capital expenditures	**17,214**	11,864	15,402

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1990		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1990	390,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	10,025	
Less: Balance March 31, 1990		400,025
Unused Authority as at March 31, 1991		49,975

Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues:			
Realty Services	**233,925**	220,245	214,249
Architectural and Engineering Services	**182,369**	161,089	154,884
Total Revenue (Excluding Disbursements)	**416,294**	381,334	369,133
Operating Expenses:			
Realty Services	**205,231**	196,138	196,304
Architectural and Engineering Services	**153,130**	140,104	150,080
Total Expenses (Excluding Disbursements)	**358,361**	336,242	346,384
Operating Contribution	**(57,933)**	(45,092)	(22,749)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	**100,293**	111,238	110,336
Other Recoveries	**18,100**	18,100	13,300
	24,260	48,046	74,287
Depreciation Expense	**7,189**	7,000	7,562
Net Operating (Profit) Loss	**31,449**	55,046	81,849

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91 Gross	Less Revenues	Main Estimates 1990-91 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program **1990-91**	1989-90
	1,690,983	1,649,509	41,474	2,353	**43,827**	47,071

*Other costs include the following:

	($000)
• services provided without charge from the Department of Labour; and	1,605
• services provided without charge from the Department of Supply and Services.	748

6. Market-Based Rate Structure - Services

In 1990-91, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

Figure 26: Market-Based Rate Structure - Services

SERVICE	90-04-01 FEE BASE	90-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Appraisal Services	Per Diem	Per Diem
Acquisitions/Disposals- Up to 75K	Per Diem	Per Diem
- Acquisitions 75K - 250K	Purchase Price (each prop.)	5% + Per Diem
- 250K - 500K	Purchase Price (each prop.)	4% + Per Diem
- 500K - 5M	Purchase Price (each prop.)	2.5% + Per Diem
- Over 5M	Purchase Price (each prop.)	1% + Per Diem
- Disposals 75K - 250K	Disposal Price (each prop.)	2.5% + Per Diem
- 250K - 500K	Disposal Price (each prop.)	1.75% + Per Diem
- 500K - 5M	Disposal Price (each prop.)	1.5% + Per Diem
- Over 5M	Disposal Price (each prop.)	0.75% + Per Diem
- Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5% + Per Diem
- Lease-Purchase	Discounted Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x 2.4
Survey Services	Per Diem Contract Amount	Per Diem 10%
Central Real Property Inventory	Staff Hours	Payroll Cost x 2.0
Municipal Grants	Per Diem	Per Diem
Leasing/Letting	Gross Rent	5% First Year 2% Each Additional Year
Inventory Management -		
- General Purpose Properties		
1M m² and more (National Portfolio)	Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m² (National Portfolio)	Gross Rent	3.75% of Fee Base
- Special Purpose Space	O&M Disbursements	15% of Fee Base
- Leased Accommodation	Gross Rent	3% of Fee Base
- Parking Management	Gross Rent	3% of Fee Base
- Housing Management - Crown	O&M Disbursements	15%
- Leased	Gross Rent	5%
Project Management		
- Occupancy Instruments	Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and Disbursements
- Project Management - Tenant Services - Moving - Fit-Up & Re-Fit - Capital Projects	Construction or Contract Cost	15%
- Repair Projects not included in O&M Workplan	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Project Coordination	Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities	Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets	Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE		90-04-01 FEE BASE	90-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)			
Other Services - Advisory Services - Additional Services - Prof. & Tech. Expert Services - Other Project Time Charges - Engineering Services - Trades Shops Services - Maintenance Services		Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects Payroll Costs x 2 for non-O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
Architectural and Engineering Services			
Project Management Prof. and Tech. Services	Time Base % Base	Staff Hours Construction Value	Hourly Payroll Cost As Per A&E Norms and Fees
Special Advisory Services		Staff Hours	Hourly Payroll Cost x 2.25
Construction Management Services		Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services		Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance		Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services		Full Costs	10% of Fee Base

7. Index

Realty Services, 2-7, 2-10, 2-13, 2-14, 2-15, 2-20, 2-21, 2-22, 2-23, 2-33, 2-36, 2-39, 2-40.

Architectural and Engineering Services, 2-7, 2-8, 2-10, 2-11, 2-13, 2-14, 2-15, 2-24, 2-25, 2-26, 2-27, 2-33, 2-36, 2-37, 2-40.

Corporate and Administrative Services, 2-7, 2-8, 2-10, 2-11, 2-13, 2-14, 2-15, 2-28, 2-29, 2-30, 2-31, 2-33, 2-36.

Real Property Program

1990–91
Expenditure Plan

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1990–91 — 3–4
B. Use of 1988–89 Authorities — 3–5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990–91
1. Highlights — 3–8
2. Summary of Financial Requirements — 3–10
B. Recent Performance
1. Highlights — 3–12
2. Review of Financial Performance — 3–14
C. Background
1. Introduction — 3–15
2. Mandate — 3–15
3. Program Objective — 3–16
4. Program Organization for Delivery — 3–16
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program — 3–18
2. Initiatives — 3–20
3. Update on Previously Reported Initiatives — 3–23
E. Program Effectiveness — 3–27

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination — 3–29
B. Office Facilities — 3–32
C. Federal Facilities — 3–36
D. Municipal Grants — 3–40

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object — 3–41
2. Personnel Requirements — 3–42
3. Capital Expenditures — 3–44
4. Transfer Payments — 3–47
5. Revenue — 3–48
6. Estimated Net Cost of Program — 3–49
7. Index — 3–50

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
	Real Property Program		
5	Operating expenditures	**686,766**	645,779
10	Capital expenditures	**136,407**	147,567
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	**317,170**	297,755
(S)	Dry Dock Subsidy	**180**	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,857**	1,496
	Total Program	**1,142,380**	1,092,777

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
	Real Property Program	
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purposes of accommodation	**686,766,000**
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	**136,407,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates						1989-90 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary				Total	
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	41,998	700	42	--	42,740	39,379
Office Facilities		686,767	72,772	--	162,302	597,237	528,932
Federal Facilities		186,649	62,935	180	67,649	182,115	223,593
Municipal Grants		3,118	--	317,170	--	320,288	300,873
	240	918,532	136,407	317,392	229,951	1,142,380	1,092,777
1989-90 Authorized Person-Years	201						

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program			
	Accommodation Program			
1	Operating expenditures	579,083,000	579,083,000	**530,453,254**
5	Capital expenditures	157,866,000	157,866,000	
	Governor General's special warrant	--	3,481,000	
	Total -- Vote 5	157,866,000	161,347,000	**152,910,606**
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	45,800	38,967	**38,967**
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,229,000	1,271,000	**1,271,000**
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	161,597	**161,597**
	Total Program - Budgetary*	738,223,800	741,901,564	**684,835,424**

***Note:** In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure with the exception of Vote 10 Canada Museums Construction Corporation Inc. which is reported in the Crown Corporations Program (see page 4-5). For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts (cont'd)

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program (cont'd)			
	Government Realty Assets Support Program			
15	Operating expenditures	37,308,000	37,308,000	**36,746,496**
20	Capital expenditures	12,219,000	12,219,000	
	Governor General's special warrants	--	4,546,000	
	Total -- Vote 20	12,219,000	16,765,000	**12,789,488**
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	285,705,000	293,554,020	**293,554,020**
(S)	Contributions to employee benefit plans	208,000	215,000	**215,000**
	Total Program - Budgetary*	335,440,000	347,842,020	**343,305,004**
	Marine Transportation and Related Engineering Works Program			
35	Program expenditures	7,160,000	7,160,000	
	Governor General's special warrants	--	2,403,000	
	Total -- Vote 35	7,160,000	9,563,000	**8,975,960**
(S)	Dry Dock subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	90,000	**90,000**
(S)	Contributions to employee benefit plans	42,000	43,000	**43,000**
	Total Program - Budgetary*	7,382,000	9,696,000	**9,108,960**

***Note:** In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure with the exception of Votes 25 and 30 in Government Realty Assets Support Program which are reported in the Crown Corporations Program (see page 4-5). For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts (cont'd)

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program (cont'd)			
	Land Transportation and Other Engineering Works Program			
40	Operating expenditures	29,176,000	29,176,000	
	Governor General's special warrants	--	2,599,000	
	Total -- Vote 40	29,176,000	31,775,000	**30,112,213**
45	Capital expenditures	21,261,000	21,261,000	
	Governor General's special warrants	--	3,990,000	
	Total -- Vote 45	21,261,000	25,251,000	**23,848,493**
(S)	Contributions to employee benefit plans	25,000	26,000	**26,000**
	Total Program - Budgetary*	50,462,000	57,052,000	**53,986,706**
	Total Program - Budgetary* (New Structure)	1,131,507,800	1,156,491,584	**1,091,236,094**

***Note:** In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure. For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

Section 1
Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

For 1990-91, the following goals have been established for the Real Property Program, presented by function. For a complete description of the four functions, see page 3-17.

- Program Management:
  - to establish an international network of experts with other levels of government and the private sector in order to exchange information on specific areas of facility management and the productive work environment (see page 3-20);
  - to develop and implement communications plans to apprise other departmental branches, central agencies, tenant departments and the private sector of Branch goals, long-term plans and initiatives related to the productive work environment (see page 3-20);
  - to develop a strategy to monitor the performance of the Real Property Program through the use of newly defined performance indicators (see page 3-23);
  - to support the Minister's emergency responsibilities through a number of interrelated initiatives undertaken by the Department (see pages 3-12 and 3-23); and
  - to evaluate service payments to verify that the costs for services requested are comparable with those in the private sector (see page 3-20).
- Accommodation Management:
  - to provide tenant departments with a more flexible and responsive framework in which to articulate their unique accommodation requirements and to contribute to the attainment of a productive work environment (see page 3-21);
  - to increase the awareness of facilities management as a strategic resource by enhancing long-term planning processes, by making visible the impact of accommodation on tenant operations and by sharing information on innovative accommodation concepts (see page 3-20); and
  - to continue to improve communication and dialogue between Public Works Canada and tenant departments (see page 3-24).

- Asset Management:
  - to develop a policy on the "productive work environment" and a strategy on the implementation of the policy (see page 3-21);
  - to develop management tools for evaluating asset performance (see page 3-21);
  - to improve the system of inventory management (see page 3-22);
  - to develop policies and procedures to improve revenue management (see page 3-21);
  - to prepare Asset Management Plans for 60% of the office facilities and 40% of the federal facilities to remain in Public Works' inventory (see page 3-22); and
  - to review Public Works role and mandate in pool housing in order to avoid duplication with the private sector (see page 3-22).
- Investment Management:
  - to complete custody transfers to the applicable government departments, of all non-office and special purpose facilities, for both Crown-owned and leased (see page 3-26);
  - to actively pursue capital initiatives with the private sector, where feasible and appropriate (see page 3-22);
  - to develop an effective and timely leasing process to improve the leasing project delivery (see page 3-22);
  - to develop policies, principles and procedures for conducting investment analysis, including the identification of the cost of federal image/presence (see page 3-22); and
  - to reassess the structural reliability of dams and bridges in federal facilities, and to address the need for urgent safety related remedial work in light of ongoing divestiture initiatives (see page 3-22).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91			Forecast 1989-90			
	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	For Details See Page
Program Coordination	42,740	--	42,740	39,210	--	39,210	3-29
Office Facilities	759,539	162,302	597,237	761,468	169,207	592,261	3-32
Federal Facilities	249,764	67,649	182,115	246,719	64,514	182,205	3-36
Municipal Grants	320,288	--	320,288	300,763	--	300,763	3-40
Total Program	1,372,331	229,951	1,142,380	1,348,160	233,721	1,114,439	
Person-Years: Controlled by TB			240			225	
Other			--			--	
			240			225	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change
Total Program	**1,142,380**	1,114,439	27,941

Explanation of Change: The net financial requirements for 1990-91 are $27.9 million or 2.5% more than the 1989-90 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
- person-year level increase to meet tenant related workload requirements, related payroll costs and increased funding to cover inflation on salaries and wages.	3.5
• Office Facilities:	
- net decrease in operating expenditures to reflect current program requirements for Crown-owned, leased and lease-purchase office assets;	(4.3)
- net increase in capital is primarily attributable to the realignment of funds from the Federal Facilities activity to meet the requirements of the departmental Real Property Program capital plan and offset by Cabinet directed capital reductions; and	2.4
- decrease in revenue from reimbursing tenants when comparing the 1990-91 revenue plan to the 1989-90 forecast which includes the reimbursement of funds owed from previous years.	6.9

	Increase (Decrease) $ Millions
• Federal Facilities:	
– net increase in operating expenditures comprising the transfer of funds to other government departments ($4.7 million), an increase of $5.0 million to cover repair works on buildings within the Federal Facilities portfolio and additional $3.0 million for maintenance works on the Alaska Highway;	3.3
– net decrease in capital expenditure level includes the realignment of funds to the Office Facilities activity, transfer of funds to other government departments, additional resource for remedial works on dams and bridges, Cabinet directed capital reductions and other cashflow adjustments in line with the departmental Real Property Program capital plan; and	(0.3)
– increase in revenue from tenants who reimburse Public Works for accommodation.	(3.1)
• Municipal Grants:	
– increase in statutory grants in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities.	19.5

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1989, is approximately $22.0 million more than the 1989-90 Main Estimates of $1,092.8 million (see Spending Authorities, page 3-4). The difference of $22.0 million includes the approval of the acquisition of leased accommodation for Revenue Canada – Customs and Excise for the administration of the goods and service tax ($11.0 million), and the transfer of funds, through Supplementary Estimates, from the Le Vieux-Port de Montréal appropriation to cover increased leasing costs ($11.0 million) in the Real Property Program.

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1988-89 include:

- Program Management:
  - developed the new Operational Planning Framework (OPF) for the Real Property Management Program for implementation on April 1, 1989;
  - negotiated and concluded an agreement with the Realty Branch and the Treasury Board Secretariat on the new competitive leasing contract process;
  - successfully developed and implemented the Five-year Business Strategy for the Real Property Program;
  - initiated discussions with Emergency Preparedness Canada concerning the responsibilities of the Minister of Public Works in emergencies; and
  - transferred program management for Municipal Grants from Realty Services to the Accommodation Branch.
- Accommodation Management:
  - provided office accommodation for 104 federal tenant departments and agencies, including 155,000 person years, and administered 6,000 occupancy agreements;
  - exercised the authorities transferred to Public Works to approve exceptions to the existing accommodation norms and standards; and
  - developed a framework for the replacement of the existing policies in accordance with the agreement with the Treasury Board to complete the transfer of accountability.
- Asset Management:
  - operated and maintained an inventory of 4.6 million square metres of office space, of which 2.4 million square metres were Crown-owned space, 1.7 million square metres were leased space, and 0.5 million square metres were lease-purchase space;
  - managed 19 designated properties, 1,571 housing units, of which 1,178 are Crown-owned, 300 special and common use facilities, 430 leased facilities, 3 emergency facilities, 17 bridges, 10 dams, one lock, three dry docks, 2,222 kilometres of highway, and 335 surplus properties;
  - developed Asset Management Plans to guide the management of assets in accordance with forecast demands;
  - developed a series of operating targets for the major components of the office environment; and
  - defined, within the context of the Treasury Board Security Policy, the custodial role of the Department in the provision of physical security.

- Investment Management:
  - developed investment strategies for the National Capital Region, including the renovations to the Parliamentary Precinct, accommodation for National Archives, and construction of a new federal court and work done on heating plants;
  - initiated and continued capital projects of crown-owned buildings worth a total of $1,085.4 million, of which $153 million was spent in 1988-89;
  - initiated the transfer of all Crown-owned and leased properties to the applicable government departments outside of the National Capital Region;
  - disposed of 247 surplus properties valued at $42.4 million on behalf of the Crown;
  - negotiated a memorandum of agreement with Canada Post Corporation, Public Works, and Treasury Board Secretariat to resolve issues outstanding since Canada Post's incorporation in 1982; and
  - initiated additional feasibility studies for the Northumberland Strait Crossing Project, and referred the project to a Federal Environmental Assessment and Review (FEARO) panel.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	31,193	38,638	(7,445)
Office Facilities	714,900	728,268	(13,368)
Federal Facilities	267,379	286,996	(19,617)
Municipal Grants	296,449	288,823	7,626
	1,309,921	1,342,725	(32,804)
Less: Revenue Credited to the Vote	218,685	211,217	7,468
	1,091,236	1,131,508	(40,272)
Person-Years: Controlled by TB	190	197	(7)
Other	10	10	--
	200	207	(7)

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately $40.3 million or 3.6% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
- decrease in payroll costs associated with person-year underutilization, common service administrative costs and operational requirements for the management of the Real Property Program	(7.4)
• Office Facilities:	
- decrease in operating requirements for Crown-owned and lease-purchase facilities and capital expenditures due to construction delays;	(13.4)
• Federal Facilities:	
- decrease in federal facilities operating requirements and transfer of funds to the Crown Corporations Program to cover additional operating costs;	(19.6)
• Municipal Grants:	
- increase in payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes; and	7.6
• Revenue Credited to the Vote:	
- increase revenue collection from federal and third party tenants who reimbursed Public Works for accommodation.	(7.5)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 399 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately $2 billion, and 2,643 leases, which have annual expenditures of $335 million; and

- **Federal Facilities**, valued at approximately $6 billion, which consist of bridges, highways, locks, dams; 1,499 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; national landmarks such as the Parliament Buildings; 450 leased non-office facilities; and 335 surplus properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;

- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and

- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Government Harbours and Piers Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

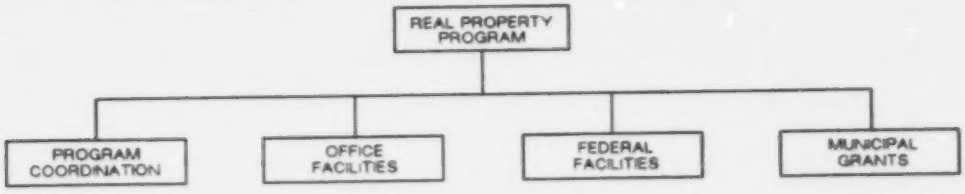
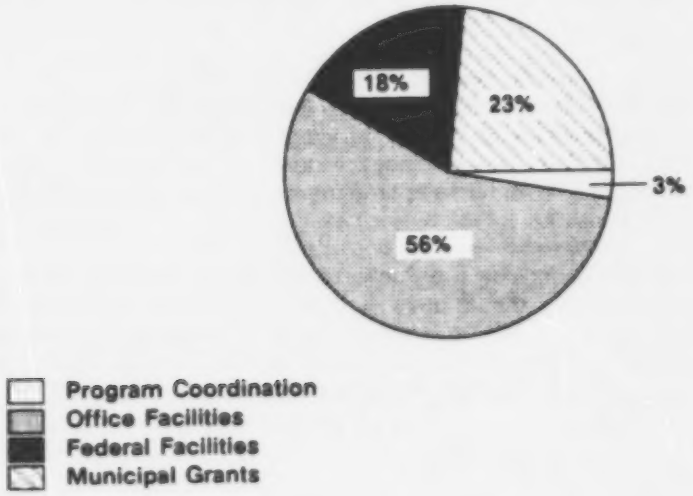


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 3% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 56% to Office Facilities, 18% to Federal Facilities and 23% to Municipal Grants.

Figure 4: 1990-91 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect Public Works' assets, and to manage the investment portfolio.

Accommodation Management: This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, tenant long-term planning, and tenant counselling, space planning and utilization.

Asset Management: This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the Public Works portfolio.

Investment Management: This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease, and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and six regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the six Regional Directors General, supported by the Regional Directors of Accommodation.

The Regional Director General (RDG), as the representative of the Deputy Minister, chairs the Regional Executive Committee. The RDG represents the Department's position in all dealings with the province and municipalities, provides coordinating and functional authority for the Real Property Program, reports to the ADM, Accommodation, and ensures that common support services, on behalf of the Department as a whole, are provided in accordance with signed agreements with the accountable managers at headquarters.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness is provided by the Director, Emergency Preparedness, at headquarters.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources for the fiscal year 1990–91, by function, are:

- Program Management:
  - the shortfall in human resources, skills mix difficulties, and increased requirements for training and electronic data processing equipment;
  - limited funds and resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program; and
  - the ongoing need for a coordinated federal program of Emergency Preparedness.
- Accommodation Management:
  - changes in the size, deployment and expectations of the federal public service;
  - increasing pressure to provide accommodation within constrained timeframes to respond to changing tenant program requirements, such as the proposed Goods and Services Tax; and
  - the need to develop and implement a policy framework to provide federal tenants with a productive work environment, including allocation and quality of space and operating conditions.
- Asset Management:
  - the federal government's social and economic objectives, such as accessibility, federal presence, environmental protection, pool housing, daycare, security, and heritage;
  - general social trends, such as environmental awareness and the emergence of single issue pressure groups;
  - changes in government policies and operations;
  - increased tenant demand for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, higher health and safety standards, and improved retrofit;
  - aging Public Works inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to health and safety standards; and
  - the government's ongoing exercise of rationalizing the federal inventory.

- Investment Management:
  - aging and deteriorating federal assets, which are often in need of extensive repair and replacement;
  - urban and land development initiatives in support of wider government objectives;
  - regional economies such as in Toronto, that dictate market rates and increase the cost of program delivery;
  - difficulties encountered in attempting to negotiate divestiture strategies for certain assets, such as wharves, dry docks, bridges and highways; and
  - the need to evaluate the federal government's ownership role for specific assets.

2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1990-91:

Program Management: As the Department continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, Public Works' program management will continue to be faced with interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

International Network: The Accommodation Branch will establish an international network of contacts with other levels of government and the private sector in order to exchange information on specific areas of facility management and productive work environment. The main objective will be to explore alternatives and to incorporate innovative approaches to providing productive work environments for tenants within the constraints of the public sector.

Communications Plans: The Accommodation Branch will develop and implement communications plans to apprise other departmental branches, tenant departments, central agencies and the private sector of Branch goals, long-term plans, and standards and practices. In particular, emphasis will be placed on communicating the policies, norms and initiatives relating to productive work environment and the management of office accommodation.

Service Payments: The Accommodation Branch will evaluate service payments in order to verify that the costs for the level of service requested are comparable with those in the private sector.

Accommodation Management: The Accommodation Branch function provides the interface between the demand of tenant departments and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The Branch is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, develops processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation and carries out liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.

Long-Term Space Planning: The Accommodation Branch will implement an enhanced process for space planning with the 10 largest tenant departments (representing approximately 50% of the PWC inventory), which will focus on the two to three-year planning horizon. The process will consider the current planning environment (downsizing/resource restraints) in relation to program changes of tenant departments, with the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

Computer Aided Facilities Management (CAFM): The Accommodation Branch will provide leadership in the definition of the role of Public Works Canada in the improved use of CAFM as a facilities management planning tool. The initiative will highlight the state-of-the-art capabilities of CAFM for strategic planning and inventory management of materiel and real property assets. Accommodation Management will liaise with tenant departments and with other users within the government and the private sector.

Tenant Accountability: The Accommodation Branch will provide a framework for enhanced tenant accountability and increased authority in the articulation of accommodation requirements for the quantity and quality of space, the levels of service and the types of amenities. The process of delineating requirements will be undertaken in consultation with a cross-section of federal tenants.

Accommodation as a Management Resource: The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments on the magnitude of accommodation maintained by Public Works on their behalf. The intent of this initiative is to highlight the resource impact of accommodation as a strategic resource.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program equation, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply - the inventory of assets - is managed as effectively and efficiently as possible.

In keeping with the mandate of the Real Property Program, Public Works' strategic approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

Public Works is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand side of the Real Property Program equation, while effectively managing the investment in the inventory.

Productive Work Environment: Just as external factors are reshaping government, tenant and public demands, so too is Public Works reassessing its approach to meeting these demands. The Department is developing new criteria for an improved quality of office space for its tenants. The result will be an upgraded work environment, with the emphasis on productivity. The focus will be on people and on fitting the space to the tenant, not forcing the tenant into the space. To define this approach, the Department is developing a policy on the "productive work environment" and a strategy on the implementation of the policy.

Earthquake Risk Reduction: Because of the earthquake hazard in some areas of Canada, the Department will conduct seismic risk evaluations on selected assets. The purpose is to ensure that Public Works structures offer a level of safety consistent with the current seismic safety standards, and that structural integrity can be retained in the event of an earthquake.

Asset Performance: The Department is developing a cross-section of management tools to allow it to evaluate the performance of its assets more effectively. These tools, which will be based on private sector comparisons, will include methods to measure and control costs of underutilized space.

Revenue Management: Public Works is developing policies and procedures to improve the revenue on its assets. These strategies include maximizing third-party revenues and applying market rental charges for tenant-occupied space.

Inventory Management: To monitor its assets more effectively, the Department will improve its inventory management system. The improved system will not only ensure full integration with the government-wide directory currently being developed by Treasury Board, but will also assist the Department in minimizing its vacant and underutilized space.

Asset Management Planning: Public Works will continue the asset management planning process initiated in 1989-90 to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. In 1990-91, Public Works intends to complete Asset Management Plans for 60% of the office facilities and 40% of the federal facilities to remain in its inventory.

Accessibility: Further to the Canadian Charter of Rights and Freedom and the Canadian Human Rights Act, in July 1989, Treasury Board approved a new policy on accessibility, the implementation of which will necessitate increased expenditures. Public Works will have up to five years to bring all of its assets, both Crown-owned and leased, up to the new implementation requirements of this policy in such areas as parking, elevators, washrooms, drinking fountains, and exterior walkways. In addition, Public Works will continue to respond, on an individual basis, to requests for improved accessibility to the assets in its inventory.

Housing Study: Public Works has established a task force to review its role and mandate in the provision of pool housing to other government departments operating in isolated areas. Specifically, the review will focus on the need to avoid federal ownership in areas which have private sector markets.

Investment Management: Public Works, as custodian and buyer of real property services, has a lead role within the government in promoting more efficient and cost effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch develops strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

Divestiture Strategies: The Department will begin the divestiture process for its marine and land assets, once options and recommendations have been approved by Treasury Board.

Welland Canal: Public Works will continue discussion with the Welland City Council to transfer these lands to the City.

Public/Private Sector Initiatives: Public Works will develop an investment strategy for capital initiatives with the private sector, which will be considered, where appropriate, as an option in all investment decisions.

Lease Delivery Process: Public Works will develop an improved lease acquisition process to reduce existing time constraints and to improve quality of the delivered product.

Investment Analysis: Public Works will implement a micro-based investment analyses system which will evaluate the viability of investment alternatives.

Health and Safety: The Department has been allocated an additional $5 million annually in capital funds for 1990-91 and 1991-92 to carry out urgent safety related remedial work on marine and land assets, such as dams and bridges.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Five-Year Business Strategy: The Accommodation Branch has developed and commenced implementation on a Five-Year Business Strategic Plan, which establishes the business priorities and objectives of the Real Property Program, along with strategies to attain these objectives.

Strategic Planning Framework: The Accommodation Branch has developed and implemented a planning framework consisting of tenant, asset management and investment plans, which have been integrated into the Real Property Plan for 1990-93.

Policy Framework: The Department has completed approximately 30% of the Accommodation Branch policies and procedures manual.

Revenue Management: Public Works has developed preliminary market-based revenue forecasting in order to refine its revenue management system. The Department has started to communicate to tenants the amount of space provided, the number of person-years accommodated, and the market value of this accommodation.

Human Resource Management: Although additional staffing targets were achieved in 1989-90, the Accommodation Branch continues to experience a critical shortfall in human resources.

Training: The Department has implemented the Real Property Training Plan, including three nationally sponsored courses.

Performance Indicators: Comprehensive Operation Planning Framework (OPF) Results Indicators have been developed to support the Accommodation Branch decision-making framework. These indicators will be used by the Department as objective measures to assess the future performance of the Real Property Program.

Emergency Preparedness: Public Works has reviewed for inclusion in an Order In Council, the civil emergency responsibilities of the Minister of Public Works, pursuant to the 1988 Emergency Preparedness Act. The Department will publish the Brandon Plan, which is a comprehensive emergency management model for use by provinces and municipalities, and will complete the departmental input into the National Earthquake Response Plan. The Department will also work with the provinces to coordinate provincial involvement in the development of the National Emergency Construction Agency.

Accommodation Management:

Long-Term Tenant Accommodation Plan (LTTAP): The Department developed a framework for the Long-Term Tenant Accommodation Plan (LTTAP) and will seek to implement these concepts on a pilot project basis with two major tenants. Public Works' initiatives have focused on a methodology for improving the quality and timeliness of strategic information provided by tenants.

Standards: The Department, in collaboration with Employment and Immigration Canada, has developed new standards for the allocation and fitting-up of accommodation. The experience gained in this process will be extended and adapted to satisfy the requirements of other tenants. The Department has also worked with Statistics Canada, Health and Welfare Canada and Correctional Service Canada to review national standards affecting their accommodation.

Tenant Communications Plan: The Accommodation Branch will reaffirm the importance of dialogue and consultation with tenants, either on an individual basis or through interdepartmental forums and a series of conferences. This initiative will place a premium upon discussions to inform tenants of the role of the Accommodation Branch, forthcoming policy changes and emerging concepts in the rapidly changing facilities management environment.

Accommodation Management Information System (AMIS): The quality of the data captured in the Accommodation Management Information System (AMIS) has been systematically improved. The reliability of strategic information such as person-years has been validated against external sources and incorporated in various performance indicators.

Asset Management:

Asset Management Planning: The implementation of the policy to develop Asset Management Plans for each asset within the Public Works portfolio is well under way. By the end of 1989-90, the Department will have completed plans for approximately 30% of the 408 office buildings and 20% of the federal facilities in its inventory.

Health and Safety: Public Works has reviewed the majority of its assets for compliance with the electrical safety standards required under the Canada Labour Code. As a result, electrical upgrade programs have been initiated in several regions to bring the inventory up to code. In addition, as part of the asset-by-asset evaluation of its inventory, Public Works is assessing each asset's compliance with all code requirements.

Environmental Protection: In 1989-90, Public Works' efforts in identifying and controlling the handling, storage, and disposal of hazardous materials concentrated on four areas: PCBs, asbestos, underground storage tanks, and chlorofluorocarbons (CFCs).

Polychlorinated Biphenyls (PCBs): The Department has 71 sites in its inventory where materials containing PCBs are stored. These materials are stored in strict compliance with the requirements issued by Environment Canada until a means of destroying them is developed.

Asbestos: The Department has removed from its buildings all known hazardous asbestos. The Department monitors on an ongoing basis the individual assets that still contain asbestos and will continue to remove material containing asbestos from its buildings where a potential health risk has been identified.

Underground Storage Tanks: Public Works has identified approximately 250 underground storage tanks in its inventory. Workplans for corrective action are being developed.

Chlorofluorocarbons (CFCs): The Department supported a pilot field study to test the operational qualities of a new refrigerant which is environmentally compatible. It will also begin compiling a national inventory of equipment in which CFCs are used.

Environmental Quality: To improve interior environmental and productive working conditions, Public Works has developed a series of operating targets for the major components of the office environment. These targets identify desirable levels of performance in such areas as air quality, temperature, humidity, illumination levels, and ambient noise levels. Owing to the age and condition of its inventory, not all the office facilities currently meet these targets.

Security Policy: The joint Public Works/Treasury Board Secretariat/Royal Canadian Mounted Police team has prepared a role statement outlining Public Works' custodial responsibilities in the provision of physical security, as well as a Tenant Guide on the preparation of briefs for physical security. The role statement will be included in the revised version of Treasury Board's 1987 Security Policy, to be issued in early 1990.

Daycare: Public Works completed an evaluation, by province, of the potential for daycare centres at federal workplaces. Treasury Board is currently preparing a policy on the establishment of daycare centres, where warranted and feasible, within federally owned or leased buildings. Once the policy is approved, Public Works will play a major role in supporting tenant department needs.

Investment Management:

Turnkey: Public Works has developed a departmental policy for dealing with turnkey acquisitions.

Pickering Land Disposal: Transport Canada has decided not to declare the Pickering Lands surplus, pending the results of an air transportation study for southern Ontario. Consequently, Public Works' actions for this issue are on hold.

Pool Housing Transfer: Public Works transferred responsibility to the Government of the Northwest Territories for residential housing units associated with the sale and transfer of the Northern Canada Power Commission.

Dry Dock Rates and Regulations: Public Works implemented the second phase of increased dry dock rates in August 1989, which will promote cost recovery for these assets. The passage of the Canada-U.S. free trade legislation delayed earlier implementatior of increased rates.

Trans-Canada Highway: Phases I and II of the project to upgrade the Trans-Canada Highway through Banff National Park are complete from kilometre 0 (East gate) to kilometre 27. Phase III will run from kilometre 27 to 77.

Northumberland Strait Crossing Project: The Minister of Public Works has referred the project for public review under the Environmental Assessment and Review Process (EARP). The Department will also respond to the environmental assessment panel's request for additional information, as a final step in addressing all of the public's concerns. The panel is expected to render a final decision on the project in 1990. Contingent upon the decision, pricing and contract award will take place by fiscal year end.

Custody Transfers: Public Works will complete custody transfers to the applicable government departments, of all non-office and special purpose facilities, both Crown-owned and leased. Phase III of the custodial transfer - the transfer of appropriate leased and Crown-owned properties - has commenced with the identification of applicable properties and will be followed by negotiations and transfers.

Highway Investments: The investment strategy being developed is two pronged. In the first instance, it addresses the transfer of the capital responsibility for the Trans-Canada Highway through the national parks to the Canadian Parks Service - Environment Canada. In the second instance, capital funding has been authorized for the next three years for the Alaska Highway and discussions concerning divestiture are being held with the governments of the Yukon and British Columbia.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal function.

- To manage tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:

  - in 1989-90, 4.6 million square metres of office accommodation was provided to 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third party non-government tenants;

  - in 1989-90 the cost of accommodation per person year averaged approximately $6,000 (151,000 person years) with an average allocation of 15 to 25 square metres of space per person year depending upon the requirements of the tenant and these measures of performance will continue to be refined in the coming year;

  - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12-24 months to 6-12 months;

  - in 1989-90 and 1990-91, approximately 50% of the 6,000 occupancy agreements will be renewed; the Department is continuing to monitor the timeliness of completion of some 3,000 occupancy agreements and is ensuring that these agreements accurately reflect the requirements of tenants. This demand for accommodation, in terms of quantity and quality is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and

  - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is 39 years); the maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants will continue to be a major challenge for the Department.

- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:

  - Public Works has taken several important steps towards ensuring that its assets comply with the legislative requirements associated with building safety and hazardous materials. The majority of the larger assets have now been reviewed for compliance with codes and, in the older buildings, varying degrees of repairs and renovations are required. The Department has already initiated electrical upgrades in several regions, and will continue with renovations to bring the assets into compliance;

- in terms of hazardous materials, Public Works' increased knowledge of its assets has allowed it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and chlorofluorocarbons (CFCs) in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if Public Works is to meet the 1993 phase-out deadline for PCBs;

- the recent concept of a productive work environment is the result of the new demands made on the Real Property Program and Public Works' own reassessment of its role as asset manager; although it is perhaps too recent a concept to measure in terms of effective implementation, its planning stages may be evaluated in terms of strategies developed, including operating targets for serviceability, introduction of new technology, enhanced security, daycare, new accessibility standards, and the provision of employee amenities. These activities now under way will contribute to the delivery of a productive work environment; and

- with regard to monitor the cost-effectiveness of the Real Property Program, Public Works has developed several performance indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant), the percentage of marketable vacant space, and the number of excess assets; in 1989-90, the Department determined that 24% of the assets analysed generated a negative return on investments and that 1% of the total space was marketable vacant space. Public Works has an inventory of 335 of its own assets which have been declared surplus. The Department will have disposed of 115 of these, valued at $3.9 million, by the end of 1989-90.

- To manage Public Works' investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase, or leasing of the assets:

  - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost beneficial solutions are reviewed; while Public Works, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 70% of the federal office space inventory, the remaining 30% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures; and

  - in 1988-89, 570 office projects were undertaken which resulted in an increase of 137,801 square metres of Crown-owned inventory, as Public Works continues to make critical investment decisions on a case-by-case basis in choosing whether to own or lease.

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and also coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes development of policies, plans, and arrangements to meet emergency responsibilities of the Minister, payment of grants in lieu of taxes, and research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, all services required to buy, sell or maintain the assets from the relevant Public Works Services organization or the private sector.

Resource Summaries

This activity accounts for 3% of the total gross expenditures of the Program for 1990–91.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990–91		Forecast 1989–90		Actual 1988–89	
	$	P–Y	$	P–Y	$	P–Y
Program Coordination	**42,740**	**240**	39,210	225	31,193	200

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Program Coordination	31,193	200	38,638	207	**(7,445)**	**(7)**

Explanation of Change: The 1988-89 gross expenditures were $7.4 million or 19.3% less than the Main Estimates. The decrease was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• decreased salary and wage requirements as a result of reorganization which was not being fully staffed;	(0.9)
• decreased payments for departmental common services and administrative costs; and	(4.8)
• decreased operating requirements for the management of the Real Property Program.	(1.7)

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Technology Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department is also working towards producing a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 408 Crown-owned and lease-purchase office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1989-90 a total of 125 plans will have been completed. Another 90 Asset Management Plans are targeted for completion in 1990-91.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1988-89, Public Works had forecasted a total of $211.2 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was $218.7 million, or $7.5 million greater than the projected amount. The variance is attributable to increased third party revenue and greater forecasting accuracy during the fiscal year.

Public Works is also committed to reducing the variance between forcasting and actuals through its planning activities, which it has done with some success. To this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1987-88, the total appropriations were $1,212.9 million, whereas the actual expenditure was $1,157.4 million, or 95% of the original estimate. In 1988-89, this total had improved to 97.5%, representing $1,309 million actual versus $1,342 million forecast.

As the planning process becomes more comprehensive and coherent, the Department expects that the variance between projected and actual revenues and expenditures will diminish even further. The policies and procedures developed in 1990-91 will reinforce this process, and will enhance the performance of the Program Coordination activity, by providing policy direction and a consistency of approach.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works Canada to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
  - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
  - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
  - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
  - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This activity accounts for 56% of the total gross expenditures of the Program for 1990–91.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Gross Expenditures	**759,539**	761,468	714,900
Less: Revenue Credited to the Vote	**162,302**	169,207	172,284
Net Activity	**597,237**	592,261	542,616

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1988–89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988–89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Gross Expenditures	714,900	728,268	**(13,368)**
Less: Revenue Credited to the Vote	172,284	157,148	**15,136**
Net Activity	542,616	571,120	**(28,504)**

Explanation of Change: The 1988–89 net expenditures were $28.5 million or 4.9% less than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• decreased operating requirements for the 399 Crown-owned and the 9 lease-purchase office facilities in the amounts of $8.2 million and $1.8 million respectively. The major reduction for lease-purchase office facilities was attributable to Canada Place, Edmonton which came on line later in the year than anticipated;	(10.0)
• slippage in capital projects due to construction delays; and	(3.4)
• increased revenue collection from federal and third party tenants who reimburse Public Works for accommodation.	(15.1)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

In 1989-90, the Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. Since January 1, 1989, Public Works Canada has received more than 150 requests for exceptions to accommodation standards, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expediently at the regional level.

The timeliness in the provision of accommodation has also continued to improve. A noteworthy example of streamlined project capabilities was evidenced in the provision of some 12,000 square metres of accommodation, in the difficult real estate markets of Toronto, Montreal and Vancouver, for the government's Refugee Backlog Clearance initiative. This space was delivered in five to seven months from the receipt of Employment and Immigration Canada's statement of requirement.

During 1989-90, the Department developed and implemented objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property, Treasury Board, in 1990-91. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

Public Works Canada also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1988-89, the Department's leased property inventory contained 2,405 leases occupying some 1,694,800 square metres. In 1989-90, these figures increased to 2,643 leases (912 of which were renegotiated) and 1,819,800 square metres of space. In 1990-91, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,734 leases, including 535 renegotiated leases, occupying in total some 1,964,900 square metres of space.

During 1988–89, Public Works provided a total of 4,642,000 square metres of office space to its tenants. In 1989–90, a total of 4,714,000 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,836,000 square metres in 1990–91 (see Figure 9, below).

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	**1990–91**	1989–90	1988–89
Crown-Owned	**2,352**	2,375	2,415
Lease-Purchase	**519**	519	532
Leased	**1,965**	1,820	1,695
Total	**4,836**	4,714	4,642

The Department is continuing to refine its return-on-investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1989–90, on the basis of these indicators, Public Works undertook a return-on-investment analysis of its portfolio, identifying that 24% of the buildings analysed had a negative return on investment.

Public Works strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1988–89, the total marketable vacant rental space was 47,170 square metres out of an inventory of 4.6 million square metres, or 1% of the federal inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1989–90 and 1990–91, Public Works will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works, custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing, designated properties and emergency facilities), surplus properties, dry docks, locks, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This activity accounts for 18% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Gross Expenditures			
Buildings	**169,952**	175,837	191,229
Surplus Properties	**8,339**	8,476	5,531
Land Development	**3,172**	4,705	7,949
Marine Structures	**8,153**	8,426	8,859
Highways and Bridges	**60,148**	49,275	53,811
	249,764	246,719	267,379
Less: Revenue Credited to the Vote	**67,649**	64,514	46,401
Net Activity	**182,115**	182,205	220,978

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	191,229	217,578	**(26,349)**
Surplus Properties	5,531	5,345	**186**
Land Development	7,949	6,752	**1,197**
Marine Structures	8,859	7,053	**1,806**
Highways and Bridges	53,811	50,268	**3,543**
	267,379	286,996	**(19,617)**
Less: Revenue Credited to the Vote	46,401	54,069	**(7,668)**
Net Activity	220,978	232,927	**(11,949)**

Explanation of Change: The 1988-89 net expenditures were $11.9 million or 5.1% less than the Main Estimates. The decrease was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• transfers to Canada Museums Construction Corporation Inc. of $11.8 million and to Canada Lands Company Limited (Mirabel) of $1.7 million to cover increased operating costs;	(13.5)
• decreased operating requirements for Crown-owned special purpose facilities;	(5.8)
• increased capital expenditures to meet program requirements;	2.2
• decreased operating expenditures of $0.5 million on marine structures, $1.7 million on highways and bridges and $0.3 million on research and development initiatives; and	(2.5)
• revenue shortfall from tenants who reimburse Public Works for accommodation.	7.7

Performance Information and Resource Justification

Public Works manages a diverse portfolio of special purpose facilities and surplus properties. Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

Federal facilities include housing, emergency government facilities, special and common use and designated properties including the Parliament buildings, and may be in the form of Crown-owned or leased facilities.

In 1989-90, there were 1,571 units in the Public Works housing inventory. Of this number, 1,487 were pool housing units consisting of 1,107 Crown-owned and 380 leased. Transfer of custody of housing units to the Government of the Northwest Territories and other divestiture initiatives will reduce the total to approximately to 1,525 units.

In 1990-91, Public Works will provide performance information to 126 tenant departments occupying special purpose Crown-owned and leased space. Substantial progress has been made regarding the transfer of part of this inventory to the appropriate custodian departments responsible for program delivery.

The Department operates and maintains a federal surplus land bank. In 1988-89, Public Works disposed of 247 surplus assets, including those of other government departments, valued at $42.4 million. Initiatives are under-way to dispose of a further 735 surplus assets in 1989-90 for an expected market value of $18.2 million. Some 115 of these assets, valued at $3.9 million, belong to Public Works. During 1989-90, the Department was also responsible for administering surplus lands associated with the Vieux Port de Quebec and the Canada Lands Company (Mirabel) Ltd.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to repair the structure or make a contribution for repairs to the local authority to support disposal. The cost of repairs carried out by Public Works, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or $250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1988-89, the cost of demolishing, repairing or transferring 33 marine structures was $2.3 million, with 68 further actions to take place in 1989-90 for an expected $2.9 million.

Public Works also undertakes activities leading to the ultimate disposal of federal lands. In 1989-90, the Department had one initiative related to land development underway: Vieux Port de Chicoutimi, Quebec. It is expected that the Chicoutimi facility will be transferred to the municipal authority by the end of the fiscal year 1990-91.

The Department has custody of 10 dams, one lock and three dry docks that support marine and recreation industries. Negotiations are under-way with all levels of government and the private sector concerning transfer of ownership to the parties that benefit most from the assets. In the last two fiscal years, dry dock usage has decreased from 68% in 1987-88 to 64% in 1988-89. The method of calculating dry dock occupancy was modified in 1989-90 to more accurately reflect the effective use of dry dock sections. Dry dock occupancy in 1989-90 is expected to reach 50%. In future years, the percentage occupancy will be compared to the 1989-90 base year. As cost recovery initiatives take hold, the financial performance will improve. In 1988-89, the dry docks suffered a financial revenue shortfall of $3.4 million on expenditures of $5.8 million. In 1990-91, a revenue shortfall is not expected on expenditures of $4.6 million.

Public Works has custody of 17 bridges as well as 2,222 kilometres of highways consisting of reconstruction and maintenance of sections of the Northwest Highway System (Alaska Highway and Haines Road) and of capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). Maintenance of the Trans-Canada Highway in the national parks is the responsibility of Environment Canada's Canadian Parks Service. The overall level of capital funding dropped to $21.2 million in 1989-90 from $23.8 million in 1988-89.

The annual resource level for capital expenditures allocated for the 1,969 kilometre of the Northwest Highway System has remained constant. The operating and maintenance funds have however been increased by $3.0 million per annum to allow necessary repair work to be carried out to the deteriorating roads. These repairs will improve driving conditions for the travelling public, especially in light of the anticipated increase in tourism during the 50th anniversary of the Alaska Highway during 1992. Additional capital expenditure funding continues to be required for the reconstruction of those portions of the highway which were built in 1942.

All feasibility studies were completed for the Northumberland Strait Crossing project. The Minister of Public Works referred the project for public review under the Environmental Assessment and Review Process (EARP). A final decision by an independent assessment panel will take place in 1990.

D. Municipal Grants

Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This activity accounts for 23% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Municipal Grants	**320,288**	300,763	296,449

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Municipal Grants	296,449	288,823	**7,626**

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were $7.6 million or 2.6% more than the Main Estimates. The reasons for this change is primarily due to an increase in the final payments to municipalities for grants in lieu of taxes.

Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made to approximately 2,128 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authorities (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, eligibility of the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or areas taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Personnel			
Salaries and wages	**11,979**	11,822	8,657
Contributions to employee benefit plans	**1,857**	1,496	1,555
Other personnel costs	**35**	12	144
Total Personnel	**13,871**	13,330	10,356
Goods and Services			
Transportation and communications	**2,900**	2,893	2,651
Information	**114**	114	90
Professional and special services	**210,110**	209,624	204,496
Rentals	**453,433**	452,384	392,665
Purchased repair and upkeep	**126,747**	126,454	127,861
Utilities, materials and supplies	**94,597**	94,379	72,673
Other subsidies and payments	**16,760**	16,721	14,071
Total Goods and Services	**904,661**	902,569	814,507
Total Operating Expenditures	**918,532**	915,899	824,863
Less: Revenue Credited to the Vote	**229,951**	233,721	218,685
Net Operating Expenditures	**688,581**	682,178	606,178
Capital			
Transportation and communications	**8**	8	2
Information	**7**	8	9
Professional and special services	**18,119**	17,837	30,060
Purchased repair and upkeep	**9,863**	9,709	19,807
Utilities, materials and supplies	**27**	26	103
Construction and acquisition of land, buildings and works	**107,511**	105,838	138,744
Construction and acquisition of machinery and equipment	**546**	537	1,143
Other subsidies and payments	**326**	321	627
Total Capital Expenditures	**136,407**	134,284	190,495
Transfer Payments	**317,392**	297,977	294,563
Net Program Expenditures	**1,142,380**	1,114,439	1,091,236

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of $13.9 million account for 1.5% of the total gross operating expenditures of the Program. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Program Coordination	**240**	225	200

Figure 16: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board				
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89	Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
Management	16	16	15	59,000-132,700	75,973
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	2	2	2	20,623-70,810	57,843
Economics, Sociology and Statistics	1	1	--	16,751-75,800	--
Engineering and Land Survey	11	11	17	27,613-74,810	55,982
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	173	158	126	16,702-69,615	50,302
Computer System Administration	1	1	--	22,310-73,032	--
Organization and Methods	1	1	--	16,368-64,300	--
Program Administration	2	2	--	16,702-69,615	55,696
Technical					
Drafting and Illustration	2	2	1	18,979-49,181	35,671
Engineering and Scientific Support	--	--	3	-- --	--
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	12	12	12	15,778-38,728	26,447
Office Equipment	1	1	--	15,452-30,832	--
Secretarial, Stenographic and Typing	18	18	14	15,637-38,975	26,585
	240	225	190		

	Other Person-Years				
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89	Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
Administrative and Foreign Service	--	--	10	--	--

Person-Years – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. It should be noted that in 1989-90 and 1990-91 the "Other" person-years are reported in the Services Program (see page 2-34).

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 10.1% of the total gross expenditures of the Program in 1990–91.

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990–91	Future Years' Requirements
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of $1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
St John's - Government of Canada Building - Construction	--	23,000	458	1,000	21,542
St. John's - Sir Humphrey Gilbert Building - Renovations	14,705	14,705	5,568	5,000	4,137
NOVA SCOTIA					
Halifax - Ralston Building - Renovations	14,979	15,197	1,529	5,414	8,254
Sydney - Government of Canada Building - Renovations	5,548	5,548	530	3,100	1,918
Truro - Government of Canada Building - Renovations	2,612	2,612	200	600	1,812
NEW BRUNSWICK					
Moncton - Government of Canada Building - Phase II - Renovations (note 1)	16,666	20,500	525	10,000	9,975
Saint John - Postal Station "A" - Renovations	--	9,223	691	4,000	4,532
Shippagan - Government of Canada Building - Construction	2,170	2,177	1,957	220	--
QUÉBEC					
Québec - 155 Pointe aux Lièvres - Renovations	2,820	3,000	2,745	255	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Place du Portage Phase III - Renovations	3,892	3,540	100	1,000	2,440
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Tilley Building - Addition	10,840	10,840	4,871	3,425	2,544
MANITOBA					
Winnipeg - MacDonald Building - Renovations	4,936	4,936	838	4,098	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years' Requirements
Office Facilities (cont'd)					
BRITISH COLUMBIA					
Victoria - Old Federal Building - Renovations	--	5,570	116	435	5,019
YUKON					
Whitehorse - Government of Canada Building - Phase I - Redevelopment (Note 2)	21,057	24,699	1,533	7,141	16,025
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden - Highway and Bridges - Fixed Link Bridge	13,850	12,500	11,000	1,500	--
QUÉBEC					
Chicoutimi - Old Port - Decontamination	--	3,300	1,800	1,475	25
Phillipsburg - Border Crossing - Renovations	7,065	7,065	6,323	742	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Asticou Polyvalente Complex - Acquisition	26,288	26,288	20,744	1,304	4,240
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Arnprior - Emergency Preparedness Center - Renovations	5,184	5,205	257	4,948	--
Ottawa - Mulligan Building - Renovations	26,584	26,584	1,184	1,075	24,325
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (Note 3)	--	7,981	3,780	4,023	178
ALBERTA					
Banff - Highways and Bridges - Banff Interchange	--	9,495	1,470	4,707	3,318
Highways and Bridges - Trans-Canada Highway - Reconstruction	--	116,770	4,420	9,530	102,820
BRITISH COLUMBIA					
Highway and Bridges - Northwest Highway System - Reconstruction	381,552	417,113	253,513	15,000	148,600
VARIOUS PROVINCES					
Divestiture of Surplus Wharves	--	20,526	9,061	2,000	9,465

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years' Require-ments
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	91,992	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	902	
Total Spending planned for Major Capital Projects	--	--	--	12,193	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	31,320	
Total Program	--	--	--	136,407	--

Note:

1. Previously estimated total cost was a preliminary estimate. The currently estimated cost has been updated and reflects changes in project scheduling, consultant costs, site adjustments and service fees.

2. The previously estimated total cost was a preliminary estimate. The current estimated cost is based on the new schedule developed in March 1989.

3. Various projects are ongoing within the parliamentary precinct. Health and Safety issues are being addressed, innovative means of stabilizing the slopes behind Parliament Hill are being attempted and Public Works' responsibility with respect to the five-year (1989-1993) plan for commemoratives approved by Cabinet (Summer 1988) is progressing accordingly.

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 23.1% of the 1990–91 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Grants			
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	**317,170,000**	297,755,000	293,554,020
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	**180,000**	180,000	90,000
Total Grants	**317,350,000**	297,935,000	293,644,020
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Public Works Association	**--**	--	25,000
Canadian Standards Association	**12,000**	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	**30,000**	30,000	30,000
The Gage Research Institute	**--**	--	25,000
Federal Facilities			
Contributions to provincial agencies and to persons for development initiatives undertaken under the General Development Agreements and Subsidiary Agreements for the purpose of economic and socio-economic adjustment	**--**	--	195,154
Contributions to municipalities for the transfer of surplus wharves	**--**	--	612,000
Total Contributions	**42,000**	42,000	919,154
Total Transfer Payments	**317,392,000**	297,977,000	294,563,174

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Revenue credited to the Vote			
Office Facilities	**162,302**	169,207	172,284
Federal Facilities	**67,649**	64,514	46,401
Total revenue credited to the Vote	**229,951**	233,721	218,685
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Estate	**7,571**	18,211	42,386
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	**26,000**	25,295	18,753
Rentals and Concessions	**--**	--	6,606
Proceeds from Sale of Energy	**--**	--	345
Dry Docks	**4,259**	3,798	2,125
New Westminster Railway Bridge	**3,250**	3,102	3,650
Interest on Loans	**--**	--	88
Sale of Surplus Assets	**--**	--	137
Miscellaneous	**--**	--	739
Refund of Previous Years' Expenditures	**--**	--	638
Total revenue credited to the CRF	**41,080**	50,406	75,467
Total revenues	**271,031**	284,127	294,152

6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1990–91 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by Public Works and the services provided without charge to Public Works and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 20: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990–91 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program **1990–91**	1989–90
	1,372,331	1,361	1,373,692	271,031	**1,102,661**	1,024,155

*Other costs include the following:

	($000)
• accommodation provided by this Program;	860
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	426
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	24
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	51

**Figure 19 provides details on revenue.

7. Index

Accommodation Management, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-23.

Asset Management, 3-9, 3-12, 3-17, 3-18, 3-21, 3-24, 3-30.

Investment Management, 3-9, 3-13, 3-17, 3-19, 3-22, 3-25.

Productive Work Environment, 1-7, 3-8, 3-9, 3-15, 3-21, 3-25, 3-27, 3-28.

Program Management, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-23.

Crown Corporations Program

1990–91
Expenditure Plan

Table of Contents - Crown Corporations Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 4-4
B. Use of 1988-89 Authorities 4-5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91
1. Highlights 4-6
2. Summary of Financial Requirements 4-6
B. Recent Performance
1. Highlights 4-7
2. Review of Financial Performance 4-8
C. Background
1. Introduction 4-9
2. Mandate 4-9
3. Program Objective 4-9
4. Program Organization for Delivery 4-9
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 4-10
2. Initiatives 4-10
E. Program Effectiveness 4-10

Section II
Analysis by Activity

A. Canada Museums Construction Corporation Inc. 4-11
B. Old Port of Montréal Corporation Inc. 4-12

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 4-15
2. Capital Expenditures 4-15
3. Revenue 4-16
4. Estimated Net Cost of Program 4-16
5. Index 4-16

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
	Crown Corporations Program		
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	**5,230**	28,414
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	**28,641**	30,130
	Appropriation not required - Payment Guarantee by Harbourfront Corporation	--	--
	Total Program	**33,871**	58,544

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
	Crown Corporations Program	
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc. in respect of operating and capital expenditures for the construction of the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization	**5,230,000**
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	**28,641,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates			1989-90 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230	--	**5,230**	28,414
Old Port of Montréal Corporation Inc.	28,641	--	**28,641**	30,130
	33,871	--	**33,871**	58,544

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Crown Corporations Program			
	Accommodation Program			
10	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	57,759,000	57,759,000	
	Governor General's special warrants	--	11,800,000	
	Total -- Vote 10	57,759,000	69,559,000	**67,959,000**
	Government Realty Assets Support Program			
25	Payments to Canada Lands Company (Mirabel) Limited	3,797,000	3,797,000	
	Governor General's special warrants	--	152,732	
	Transfer from TB Vote 5	--	1,500,000	
	Total -- Vote 25	3,797,000	5,449,732	**5,449,732**
30	Payments to Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,800,000	7,800,000	**7,301,925**
	Total Program - Budgetary*	69,356,000	82,808,732	**80,710,657**

***Note:** In 1988-89, the funding of the Crown Corporations was covered by two separate programs as illustrated above under the former program/activity structure. For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Crown Corporations Program of the revised structure.

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990–91

1. Highlights

In 1990–91, the following plans will be undertaken by the Crown Corporations receiving payments under this Program:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
  - payment of outstanding claim; and
  - dissolution of the Corporation by June 1990.
- Old Port of Montréal Corporation Inc.:
  - completion of specified works in time for the 350th anniversary in 1992 of the founding of the City of Montréal.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Change	For Details See Page
Canada Museums Construction Corporation Inc.	**5,230**	33,214	(27,984)	4–11
Old Port of Montreal Corporation Inc.	**28,641**	9,307	19,334	4–12
Total Program	**33,871**	42,521	(8,650)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1990–91 are $8.7 million or 20.3% less than the 1989–90 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
– decrease mainly due to the completion of construction of the Canadian Museum of Civilization.	(28.0)
• Old Port of Montréal Corporation Inc.:	
– increase required to proceed with specified works in time for the 350th anniversary in 1992 of the founding of the City of Montréal.	19.3

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1989) is $16.0 million or 27.4% less than the 1989-90 Main Estimates of $58.5 million (see Spending Authorities, page 4-4). The difference of $16.0 million is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
- payment of construction overrun costs for the Canadian Museum of Civilization.	4.8
• Old Port of Montreal Corporation Inc.:	
- delays encountered in the initiation of the specified works due to changes in scope and type of projects.	(20.8)

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1988-89, the Crown Corporations proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
  - continued construction of the Canadian Museum of Civilization; and
  - opened to the Public the exhibit wing of the Canadian Museum of Civilization on June 29, 1989.
- Canada Lands Company (Mirabel) Limited:
  - continued the land sales program; and
  - made payments to farmers in accordance with the Agricultural Renewal Program.
- Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited:
  - prepared plans and specifications for the restoration of the Tour de L'Horloge on the Quai de L'Horloge;
  - continued the popular summer programming activities; and
  - prepared plans and studies related to site development.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Museums Construction Corporation Inc.	67,959	57,759	10,200
Canada Lands Company (Mirabel) Limited	5,450	3,797	1,653
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,302	7,800	(498)
	80,711	69,356	11,355

Explanation of Change: Actual financial requirements were approximately $11.4 million or 16.4% greater than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
– increased requirements to cover an acceleration of the construction works for the Canadian Museum of Civilization, as well as additional consultants fees, and additional payments for construction and consultant claims for the National Gallery of Canada.	10.2
• Canada Lands Company (Mirabel) Limited:	
– increased requirements in response to revised conditions and basis for payments under the Agricultural Renewal Program.	1.7
• Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited:	
– reduced funding level to cover next fiscal year additional requirements.	(0.5)

C. Background

1. Introduction

Canada Museums Construction Corporation Inc.: The Corporation was formed on June 21, 1982, under the Canada Business Corporation Act as an agent of Her Majesty pursuant to the Government Companies Operations Act and was named as a parent Crown Corporation on February 7, 1985, in Schedule C, Part I, of the Financial Administration Act.

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly the Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited): The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule C, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

Canada Museums Construction Corporation Inc.: The business of the Corporation is limited to the construction of buildings for the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization in Ottawa-Hull, and any other national museum which the Governor in Council may direct from time to time, including the acquisition, administration and disposal of lands required for the construction.

Old Port of Montréal Corporation Inc.: The Corporation is responsible for developing and for promoting the development of the lands at the Vieux-Port de Montréal site, and for administering, managing and maintaining the property of Her Majesty.

3. Program Objective

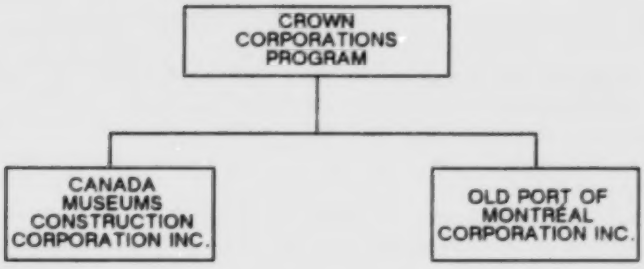
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of two activities as shown in Figure 3, on page 4-10.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown Corporations. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The following factors could influence the Program delivery and the resources allocated to it for 1990–91:

- delays in work related to the fit–up of exhibition space at the Museum of Civilization and in infrastructure work at the Vieux–Port de Montréal site; and
- changes to previous Cabinet decisions on the scope of work for the Vieux–Port de Montréal site.

2. Initiatives

In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for 1990–91 by the Old Port of Montréal Corporation Inc. will be to proceed with various site preparation works including:

- re–opening of part of the Lachine Canal to pleasure boats;
- construction of a Centre to commemorate the anniversary; and
- general site improvement.

E. Program Effectiveness

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.

Section II
Analysis by Activity

A. Canada Museums Construction Corporation Inc.

Objective

The objective of the corporation is to develop and construct the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization, located within the National Capital Region, or any other national museum as the Governor in Council may direct from time to time, including acquisition, control, administration and disposal of lands required.

Description

The payments issued to the Canada Museums Construction Corporation Inc. provide the funding for the operation of the Corporation and for the construction of the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization.

Resource Summaries

This activity accounts for 15.4% of the Program expenditures for 1990-91.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
National Gallery of Canada			
Operating costs	--	855	921
Capital costs	--	3,888	9,639
Sub-total	--	4,743	10,560
Canadian Museum of Civilization			
Operating costs	**250**	856	922
Capital costs	**5,000**	28,065	57,002
Sub-total	**5,250**	28,921	57,924
Total expenditures	**5,250**	33,664	68,484
Less: Revenues generated by the Corporation	**20**	450	525
Total budgetary requirements	**5,230**	33,214	67,959

The operating expenditures make up $0.3 million or 4.8% of the total expenditures of this activity and capital expenditures make up $5.0 million or 95.2% of the total expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Canada Museums Construction Corporation Inc.	67,959	57,759	**10,200**

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were $10.2 million or 17.7% more than the Main Estimates. The increase was primarily due to cover an acceleration of the construction works for the Canadian Museum of Civilization, as well as additional consultants fees, and additional payments for construction and consultant claims for the National Gallery of Canada.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for Canada Museums Construction Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

B. Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited)

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

Resource Summaries

This activity accounts for 84.6% of the expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 6: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Operating Expenditures			
Personnel costs	**2,000**	1,813	1,188
Administration costs	**620**	493	484
Communication costs	**480**	378	89
Activity program costs	**1,100**	1,036	813
Territory maintenance costs	**1,800**	1,698	1,552
Professional services costs	**300**	982	257
Total operating	**6,300**	6,400	4,383
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	**1,950**	1,420	54
King Edward Sector	**100**	5	3,115
Bonsecours Sector	**9,254**	1,364	244
General site improvements	**3,012**	868	365
Development of Lachine Canal Outskirts	**10,225**	950	70
Other capital expenditures	**--**	300	402
Total capital	**24,541**	4,907	4,250
Total expenditures	**30,841**	11,307	8,633
Less: Revenues generated by the Corporation	**2,200**	2,000	1,863
Surplus	**--**	--	532
Total budgetary requirements	**28,641**	9,307	7,302

The operating expenditures make up $6.3 million or 20.4% of the total expenditures of this activity and capital expenditures make up $24.5 million or 79.6% of the total expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 7: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,302	7,800	**(498)**

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were $0.5 million or 6.4% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is to cover additional requirements for the next fiscal year.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 8.

Figure 8: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	**33,871**	42,521	80,711
Total Program expenditures	**33,871**	42,521	80,711

2. Capital Expenditures

Figure 9 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 87.2% of the total 1990–91 Main Estimates for the Program.

Figure 9: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1990–91**	Forecast 1989–90	Actual 1988–89
Canada Museums Construction Corporation Inc.	**5,000**	31,953	66,641
Canada Lands Company (Mirabel) Limited	**—**	—	14
Old Port of Montréal Corporation Inc.	**24,541**	4,907	4,250
Total capital expenditures	**29,541**	36,860	70,905

3. Revenue

Figure 10 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. The primary source of revenue up to 1989-90 was the sale of properties from the peripheral lands at Mirabel. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings.

Figure 10: Revenue by Class

(thousands of dollars)	**Estimates 1990-91**	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Sale of real estate	**500**	1,600	5,339
Rentals and Concessions	**390**	400	378
Parking fees	**750**	750	266
Marine fees	**50**	50	24
Total Revenue	**1,690**	2,800	6,007

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1990-91 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriations. Figure 11 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 11: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91	Add Other Costs	Total Program Cost	Less* Revenue	Estimated Net Cost of Program **1990-91**	1989-90
	33,871	—	33,871	1,690	**32,181**	58,264

*Figure 10 provides details of revenue by class.

5. Index

Canada Museums Construction Corporation Inc., 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-11, 4-12.

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited), 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-12, 4-13, 4-14.

Travaux publics Canada

Budget des dépenses 1990-1991

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-60
ISBN 0-660-55621-9

Budget des dépenses 1990–1991

Partie III

Travaux publics Canada

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Notez qu'une version révisée de la structure des programmes et activités a été mise en place en 1989-1990. Des explications et des détails figurent dans l'Aperçu du Ministère, sous la rubrique "Modification de la structure des programmes" page 1-9 et 1-10.

Table des matières

Aperçu du Ministère	1–1
Programme des services	2–1
Programme des biens immobiliers	3–1
Programme des sociétés d'État	4–1

Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. Il offre aux prix du marché les services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics participe à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages, ainsi que la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : les services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte); les services de l'immobilier (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation); et les services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

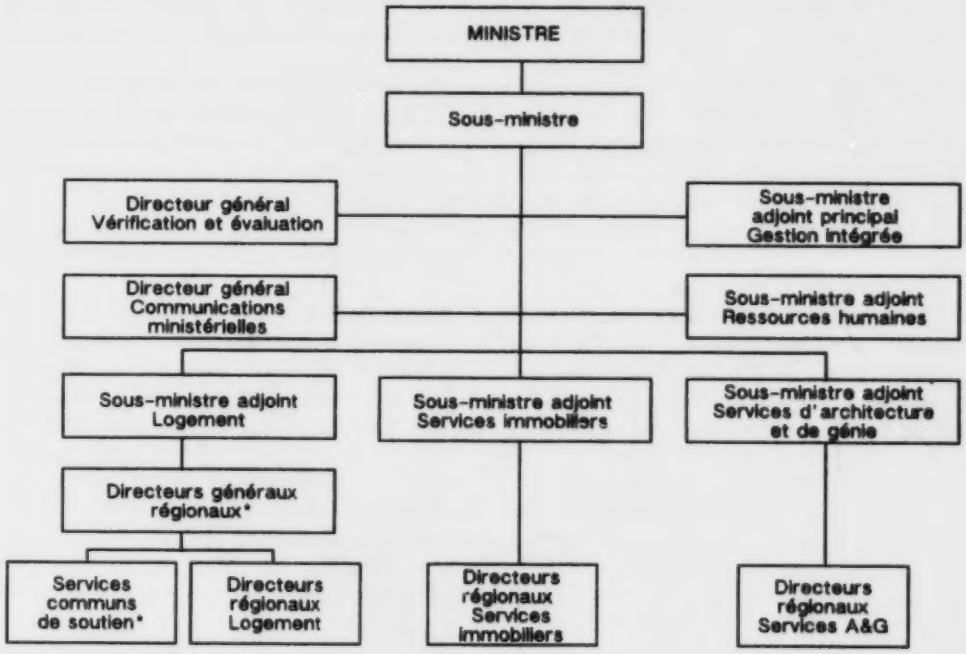
Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les ports et jetées de l'État, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques et la Loi sur la route transcanadienne.

Organisation et programmes du Ministère

Organisation : Selon l'organigramme du Ministère, sept cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



*Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Le sous-ministre adjoint, Logement, est responsable, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

La plus grande partie des activités du Ministère s'exercent par l'entremise de six bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Ottawa–Hull, Toronto, Edmonton et Vancouver. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Yellowknife et Whitehorse. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

Légende :

1 – Région de l'Atlantique
2 – Région du Québec
3 – Région de la Capitale nationale
4 – Région de l'Ontario
5 – Région de l'Ouest
6 – Région du Pacifique

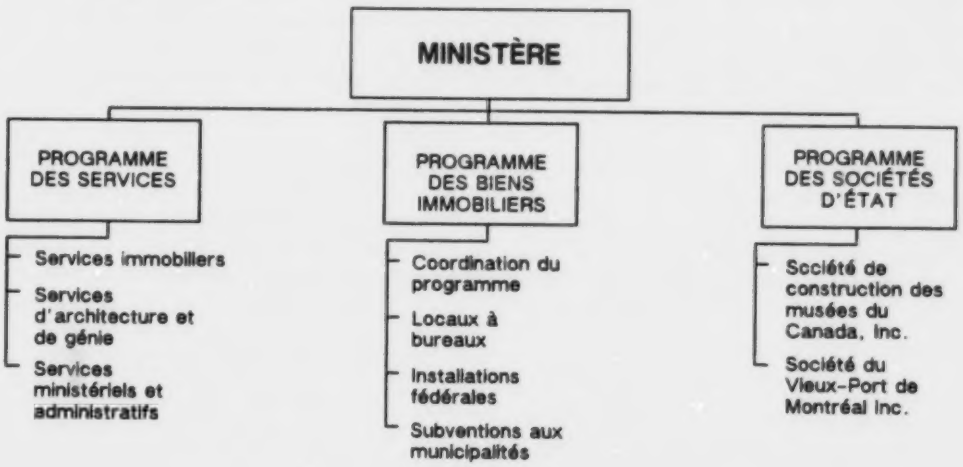
Structure des programmes : Une version révisée des programmes et des activités a été mise en place en 1989-1990. Cette structure a permis de préciser les responsabilités liées aux programmes et d'établir un cadre de travail favorisant les relations entre les éléments des programmes et les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette nouvelle structure, les activités de TPC sont regroupés dans trois programmes, soit :

Programme des services : Le programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion immobilière et ceux des services d'architecture et de génie nécessaires aux ministères et aux organismes fédéraux et dans le cadre du programme des biens immobiliers de Travaux publics. Ces services sont facturés aux prix du marché et les exigences particulières sont consignées dans des conventions particulières de services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affecté au programme des services et comprend les employés nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

Programme des biens immobiliers : Le programme permet d'assurer les services de garde et de gestion pour un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents pour répondre aux besoins des locataires fédéraux et optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs (3 %) de Travaux publics participe directement à la gestion du programme des biens immobiliers. Les besoins de services y sont satisfaits grâce aux conventions passées avec le programme des services illustrant la relation "acheteur-vendeur".

Programme des sociétés d'État : Le programme permet d'autoriser et d'émettre des paiements à La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et à la Société de construction des musées du Canada, Inc., conformément aux conventions de gestion approuvées par le Gouverneur-en-conseil, pour l'acquisition, la gestion, l'exploitation et l'aliénation d'installations et de terrains donnés. Aucun employé de Travaux publics n'est affecté à cette activité.

Tableau 3 : Structure des programmes et activités



Structure de financement : Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement en 1990–1991 est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Ministère pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.

- Le programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).

- Le programme des sociétés d'État est financé par des crédits distincts de paiement pour chacune des sociétés lesquels couvrent les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations.

Priorités du Ministère

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1990-1991 sont les suivantes :

Environnement planifié : Travaux publics entend se donner une structure de travail homogène et planifié afin de fournir un cadre au processus décisionnel et d'avoir la souplesse nécessaire pour fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes de façon ingénieuse. Le plan quinquennal du Ministère continuera à diriger son orientation à long terme et à dicter l'élaboration des plans des directions générales et celle des autres plans ministériels (voir page 2-6).

Gestion des ressources humaines : Travaux publics souhaite accorder beaucoup d'importance à la gestion efficace de ses ressources humaines au cours de cet exercice et tient à ce que ses employés aient les compétences, l'assurance et la loyauté exigées du Ministère en tant qu'organisme de services gouvernementaux dans les années 1990 (voir la page 2-6).

Services rentables : Le Ministère prévoit accorder beaucoup d'importance à la prestation de services rentables à ses clients en donnant le meilleur service possible pour l'argent dépensé et en veillant à ce que ses clients soient très satisfaits. L'examen détaillé des ressources et des charges de travail dans les Services immobiliers doit se poursuivre en 1990-1991 (voir page 2-6).

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible au soutien financier de l'administration fédérale. Les recettes seront assurées en veillant à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts liés au fait d'être un Ministère du gouvernement (voir page 2-6).

Plan de technologie informatique : Le Ministère doit examiner l'état des systèmes informatiques et prendre les premières mesures en vue d'élaborer une stratégie visant à modifier, exploiter et améliorer ces derniers. Cette stratégie permettra à Travaux publics de tirer parti des nouvelles technologies de traitement des données et de communication (voir les pages 2-6 et 2-18).

Environnement de travail favorisant la productivité : Le Ministère a pour priorité de fournir à ses locataires un environnement de travail favorisant la productivité. Plusieurs initiatives lui permettront de réaliser cet objectif : soit réviser la politique sur l'aménagement des bureaux; atteindre les objectifs liés à la qualité de l'air dans les immeubles; assurer le confort des employés et les services requis; et fournir des aires d'agrément pour les employés (voir les pages 3-8, 3-9, 3-15, 3-18, 3-20, 3-21, 3-26, 3-28 et 3-29).

Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,2 milliard de dollars en 1990–1991. Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990–1991	Prévu 1989–1990	Différence $	Différence %	Détails à la page
Programme des services	**41 474**	59 910	(18 436)	(30,8)	2–7
Programme des biens immobiliers	**1 142 380**	1 114 439	27 941	2,5	3–10
Programme des sociétés d'État	**33 871**	42 521	(8 650)	(20,3)	4–6
Dépenses nettes	**1 217 725**	1 216 870	855	0,1	

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1990–1991

(en milliers de dollars)

	Services		Biens immobiliers		Sociétés d'État		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre	1 402	20					1 402	20
Sous-ministre	2 390	34					2 390	34
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	37 284	285					37 284	285
Sous-ministre adjoint, Logement	52 696	917	1 372 331	240	33 871		1 458 898	1 157
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	920 476	2 300					920 476	2 300
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	661 800	3 842					661 800	3 842
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	9 068	129					9 068	129
Directeur général, Vérification et évaluation	3 766	35					3 766	35
Directeur général, Communications ministérielles	2 101	18					2 101	18
Dépenses brutes	1 690 983	7 580	1 372 331	240	33 871	--	3 097 185	7 820
Moins : recettes/recouvrements	1 649 509	--	229 951	--	--	--	1 879 460	--
Total dépenses nettes	41 474	7 580	1 142 380	240	33 871	--	1 217 725	7 820

Modification de la structure des programmes et des activités

Comme il l'a déjà été mentionné dans la préface, une version révisée de la structure des programmes et des activités a été mise en place en 1989-1990. Elle répond au désir du Ministère :

- de simplifier la structure en réduisant le nombre d'activités afin de fournir des données plus concises et plus représentatives;

- de tenir compte de la réorganisation du Ministère et de la révision des responsabilités (avril 1986) dont la principale modification a été de confier toutes les fonctions immobilières au sous-ministre adjoint du Logement;

- de distinguer avec plus de précision au sein du Ministère le rôle "d'acheteur" (gardien/gestionnaire) de celui de "vendeur" de services en établissant deux grands programmes : celui des biens immobiliers (rôle d'acheteur) et celui des services (rôle de vendeur); et

- de mieux définir le rôle des Travaux publics en matière de gestion immobilière.

Les principaux changements apportés à la structure sont les suivants :

- le regroupement de cinq activités du programme actuel des services en trois, soit les Services immobiliers (comprenant les anciens Services de l'immobilier et de gestion immobilière), les Services d'architecture et de génie (comprenant les anciens Services d'architecture et de génie ainsi que les Services de dragage et de la flotte) et les Services ministériels et administratifs (aucune modification);

- le regroupement des quatre programmes financés à partir de crédits (Logement, Soutien à la gestion immobilière fédérale, Transport maritime et travaux connexes de génie, Voirie et autres travaux de génie), comprenant dix-sept activités, en un seul programme, celui des biens immobiliers comportant quatre activités; et

- le regroupement dans un seul programme, celui des sociétés d'État, des activités relevant des sociétés d'État faisant partie du programme du logement et du programme de soutien à la gestion immobilière fédérale.

Le tableau 6 illustre le rapport entre la version "antérieure" et la "nouvelle" version mise en place en 1989-1990 pour l'exercice de 1988-1989 d'après les dépenses réelles.

Tableau 6 : Éléments de nouvelle structure d'après les dépenses réelles de 1988-1989

(en millier de dollars)	Version antérieure			Nouvelle version		
	A-P	$		A-P	$	
PROGRAMME DES SERVICES				**PROGRAMME DES SERVICES**		
Services de l'immobilier	343	(7 778)	-A			
Services de gestion immobilière	3 700	(8 453)	-A			
Services d'architecture et de génie	2 286	(2 544)	-B	Services d'architecture et de génie	2 458	(2 195) -B
Dragage et services de la flotte	172	349	-B			
Services ministériels et administratifs	1 618	100 275	-C	Services ministériels et administratifs	1 618	100 275 -C
(Profit) Perte nette de l'exercice		81 849		(Profit) Perte nette de l'exercice		81 849
Variation du fonds de roulement et autres		(17 773)		Variation du fonds de roulement et autres		(17 773)
Autorisation employée	8 119	64 076		Autorisation employée	8 119	64 076
PROGRAMME DU LOGEMENT						
Acquisition et amélioration de l'actif		152 911	-D			
Propriétés de l'État		95 219	-D			
Propriétés louées		308 369	-D			
Propriétés obtenues par bail-achat		105 295	-D			
Planification et contrôle du Programme	171	23 041	-D			
Société de construction des musées du Canada, Inc.		67 959	-E			
TOTAL	171	752 794				
PROGRAMME DE SOUTIEN À LA GESTION IMMOBILIÈRE FÉDÉRALE				**PROGRAMME DES BIENS IMMOBILIERS**		
Gestion et aménagement fonciers fédéraux	9	39 859	-D	Coordination du programme	200	31 193
Technologie du design, de la construction et de l'immobilier	2	5 926	-D	Locaux à bureaux		542 616
Préparatifs d'urgence	11	1 037	-D	Installations fédérales		220 978
Subventions aux municipalités	2	296 483	-D	Subventions aux municipalités		296 449
Sociétés d'État		12 752	-F	TOTAL	200	1 091 236 -D
TOTAL	24	356 057				
PROGRAMME DU TRANSPORT MARITIME ET DES TRAVAUX CONNEXES DE GÉNIE						
Écluses et barrages		2 676	-D			
Bassins de radoub		6 183	-D			
Planification et contrôle du Programme	2	250	-D			
TOTAL	2	9 109				
PROGRAMME DE LA VOIRIE ET DES AUTRES TRAVAUX DE GÉNIE						
Réseaux routiers		49 628	-D			
Ponts et autres travaux de génie		4 183	-D			
Planification et contrôle du Programme	3	176	-D			
TOTAL	3	53 987				
				PROGRAMME DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT		
				Société de construction des musées du Canada, Inc.		67 959 -E
				Sociétés d'État		12 752 -F
				TOTAL	--	80 711
TOTAL DU MINISTÈRE	8 319	1 236 023		**TOTAL DU MINISTÈRE**	8 319	1 236 023

Programme des services

Plan de dépenses
1990–1991

Table des matières - Programme des services

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 2-4
B. Emploi des autorisations en 1988-1989 2-5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991
1. Points saillants 2-6
2. Sommaire des besoins financiers 2-7
B. Rendement récent
1. Points saillants 2-10
2. Examen des résultats financiers 2-11
C. Données de base
1. Introduction 2-13
2. Mandat 2-13
3. Objectif du Programme 2-13
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 2-14
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 2-17
2. Initiatives 2-18
3. État des initiatives annoncées antérieurement 2-18
E. Efficacité du Programme 2-20

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers 2-22
B. Services d'architecture et de génie 2-27
C. Services ministériels et administratifs 2-31

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 2-35
2. Besoins en personnel 2-36
3. Dépenses en capital 2-39
4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable 2-39
5. Coût estimatif net du Programme 2-41
6. Barème des tarifs du marché - Services 2-42
7. Index 2-44

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
	Programme des services		
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	**31 400**	30 150
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	**10 025**	14 900
(L)	Ministre des Travaux publics - Traitement et allocation pour automobile	**49**	48
	Total du Programme	**41 474**	45 098

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991
	Programme des services	
1	Services - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement	**31 400 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991					Budget principal 1989-1990
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Moins: Recettes à valoir sur le crédit		
Services immobiliers	3 842	659 800	2 000	688 494	**(26 694)**	(21 850)
Services d'architecture et de génie	2 300	913 676	6 800	942 915	**(22 439)**	(23 535)
Services ministériels et administratifs	1 427	100 293	8 414	18 100	**90 607**	90 483
	7 569	1 673 769	17 214	1 649 509	**41 474**	45 098
Années-personnes autorisées en 1989-1990	8 111					

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des services			
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	--	--	
	Disponibles des exercices précédents	--	343 673 360	
	Redressements, mandats et virements	--	16 571 268	
	Total du Programme - Budgétaire	--	360 244 628	**64 076 375**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1990-1991 :

- travailler dans un environnement unifié et planifié comprenant un cadre global de prise de décisions offrant la souplesse nécessaire afin d'assurer l'efficacité des opérations, la satisfaction des clients et la résolution ingénieuse des problèmes;

- assurer une gestion efficace des ressources humaines du ministère en instillant aux employés de Travaux publics la compétence, la confiance et la détermination nécessaires afin de livrer les services ministériels requis dans les années 1990;

- fournir des services rentables aux clients en optimisant les ressources utilisées pour la prestation des services et en offrant des services de qualité répondant aux besoins des clients (voir la page 2-18);

- administrer efficacement le fonds renouvelable du Programme des services afin de réduire au minimum la contribution financière du gouvernement fédéral. Pour maintenir le niveau des recettes, il faudra s'assurer que les prix du marché sont à jour, que les cibles de rentabilité des directions générales de services sont atteintes et que les frais généraux sont maintenus à un niveau minimum conformément aux bonnes pratiques commerciales et dans les limites du budget prévu pour un ministère fédéral (pour plus de détails sur la structure de financement du programme, voir la page 2-17);

- élaborer des stratégies commerciales à long terme pour que les Services immobiliers prennent de l'expansion; pour assurer leur crédibilité, les Services immobiliers devront continuer de consacrer beaucoup d'efforts à la satisfaction du client et ils devront élaborer des techniques de gestion modernes (voir la page 2-18);

- revoir les systèmes informatiques couramment utilisés et s'occuper d'élaborer un cadre stratégique pour leur exploitation et leur amélioration afin de les rendre plus efficaces et de faire en sorte que le ministère des Travaux publics profite des nouvelles technologies dans les domaines du traitement de l'information et des communications (voir la page 2-18); et

- répondre aux besoins et aux attentes des clients, c'est-à-dire leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues; s'assurer que les clients sont satisfaits des services offerts par la direction générale en fournissant des produits de qualité conformément à son mandat.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991			Prévu 1989-1990			Détails à la page
	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	
Services immobiliers	661 800	688 494	(26 694)	638 990	660 597	(21 607)	2-22
Services d'architecture et de génie	920 476	942 915	(22 439)	957 285	974 491	(17 206)	2-27
Services ministériels et administratifs	108 707	18 100	90 607	116 823	18 100	98 723	2-31
Total du Programme	1 690 983	1 649 509	41 474	1 713 098	1 653 188	59 910	
Années-personnes: Contrôlées par CT			7 569			7 748	
Autres			11			11	
			7 580			7 759	

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Différence
Total du Programme	41 474	59 910	(18 436)

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1990-1991 sont inférieurs de 18,4 millions de dollars ou 30,8 % aux dépenses prévues pour 1989-1990. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
- hausse pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires, compensée par une réduction de 49 années-personnes et des frais de main-d'oeuvre afférents;	8,1
- augmentation des besoins de fonctionnement généraux compensée par des dépenses extraordinaires applicables à l'exercice 1989-1990 seulement;	1,0

	Hausse (baisse) en millions de dollars
– hausse des recettes provenant des honoraires pour services rendus; cette hausse est principalement attribuable à la réalisation de frais pour les locations à bail et pour l'élaboration de plans de gestion de l'actif; et	(13,7)
– baisse attribuable à la réduction des dépenses en capital pour les activités liées aux systèmes.	(0,5)
• Services d'architecture et de génie :	
– hausse des coûts de main-d'oeuvre pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires et autres coûts associés au changement, d'une année à l'autre, dans les besoins en années-personnes (49);	13,7
– diminution des besoins de fonctionnement généraux;	(0,6)
– hausse des recettes provenant des honoraires en raison surtout des changements qui se produisent, d'une année à l'autre, dans les demandes de services des clients; et	(21,3)
– hausse des besoins en dépenses en capital en raison des acquisitions reportées de 1989–1990 à 1990–1991.	3,0
• Services ministériels et administratifs :	
– diminution nette des frais de personnel en raison des changements d'une année à l'autre, dans les besoins en années-personnes (179); cette baisse est compensée par une augmentation pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires;	(1,3)
– baisse des besoins de fonctionnement en raison surtout de dépenses extraordinaires applicables à l'exercice 1989–1990 seulement; et	(9,6)
– hausse des besoins en dépenses en capital en raison de la mise en oeuvre du réseau bureautique.	2,8

Explication des prévisions pour 1989–1990 : Les prévisions pour 1989–1990 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1989) représentent 14,8 millions de dollars de plus que la somme qui figure dans le Budget principal de 1989–1990 (voir les autorisations de dépenser, page 2–4). Les prévisions actuelles font état d'un déficit de fonctionnement accru d'environ 17,8 millions de dollars et de dépenses en capital réduites s'élevant de 3,0 millions de dollars pour une augmentation nette du déficit total prévu de 14,8 millions de dollars. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• perte d'honoraires à la suite du transfert de responsabilité pour Goose Bay (Terre-Neuve) à la Défense nationale et réduction des demandes des clients surtout dans le domaine des services d'architecture et de génie;	11,6
• hausse des frais de fonctionnement attrtibuable à des dépenses extraordinaires telles que celles liées aux litiges et aux demandes de réclamation, aux frais additionnels d'exploitation et d'entretien de l'équipement informatique et aux coûts de projets non exigibles de l'exercice précédent; cette hausse est compensée par une réduction des frais de personnel attribuable à une sous-utilisation des années-personnes; et	6,2
• réduction des dépenses en capital pour le plan de remplacement de la flotte de dragues et l'acquisition de matériel informatique.	(3,0)

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988-1989, les Travaux publics ont, entre autres :

- répondu aux demandes de services des clients en signant des conventions particulières de services et des protocoles d'entente;
- apporté d'autres améliorations aux éléments comptabilité, présentation de rapports et contrôle du système informatisé de gestion financière;
- simplifié le Système de réalisation des projets de sorte que l'on peut maintenant l'utiliser pour un plus grand nombre de projets;
- publié un Guide d'imputation des prix du marché à l'intention des clients et tenu des séances d'information d'un bout à l'autre du pays;
- terminé une étude de faire ou faire faire pour les services de la flotte et du dragage de la direction des Services d'architecture et de génie; à la suite de cette étude, on a décidé de donner en sous-traitance douze dragues et environ les deux tiers des services de dragage;
- consolidé aux Services d'architecture et de génie (SAG) une petite unité spécialisée qui relevait auparavant de l'Agence canadienne de développement international. Des ententes pour les SAG ont été conclues avec les ministères de la Défense nationale et des Communications; et
- complété l'application d'un système pour l'imputation des prix du marché à tous les clients pour une vaste gamme de services.

2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1988-1989 pour le fonds renouvelable du programme des services sont illustrés au tableau 3 - État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	Différence
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	214 249	265 064	**(50 815)**
Services d'architecture et de génie	154 884	182 229	**(27 345)**
Total des recettes (excluant les débours)	369 133	447 293	**(78 160)**
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	196 304	196 637	**(333)**
Services d'architecture et de génie	150 080	157 831	**(7 751)**
Total des dépenses (excluant les débours)	346 384	354 468	**(8 084)**
Marge de contribution	(22 749)	(92 825)	**70 076**
Autres dépenses:			
Services ministériels et administratifs	110 336	97 469	**12 867**
Autres sommes récupérées	13 300	18 100	**4 800**
	74 287	(13 456)	**87 743**
Amortissement	7 562	--	**7 562**
Perte (profit) nette de fonctionnement	81 849	(13 456)	**95 305**
Années-personnes : Contrôlées par CT	8 119	8 361	**(242)**
Autres	--	--	--
	8 119	8 361	**(242)**
Dépenses en capital (pour information seulement)	15 402	13 456	**1 946**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été supérieurs d'environ 95,3 millions de dollars au Budget des dépenses principal. Les ressources humaines utilisées ont représenté 8 119 années-personnes ou 2,9 % moins que ce qui figurait au Budget des dépenses principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
- augmentation nette des frais de fonctionnement comprenant une augmentation des besoins opérationnels, compensée par une réduction des frais de main-d'oeuvre (voir la page 2-24); et	(0,3)
- insuffisance des recettes tirées des honoraires (voir la page 2-24).	50,8

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services d'architecture et de génie :	
– augmentation des frais de fonctionnement pour couvrir les réclamations et les autres dépenses non exigibles; cette hausse et compensée par une diminution des frais de main-d'oeuvre (voir la page 2-29); et	(7,8)
– diminution des recettes tirées des honoraires à la suite d'une baisse des commandes passées par les clients (voir la page 2-29).	27,3
• Services ministériels et administratifs :	
– hausse des frais de main-d'oeuvre et des dépenses de fonctionnement (voir la page 2-33); et	12,9
– déficit résultant de la reventilation des coûts à la suite de la révision du mode de calcul (voir la page 2-34).	4,8
• Amortissement :	
– allocation pour amortissement non pourvue au budget principal 1988-1989.	7,6

Tableau 4 : Résultats financiers de 1988-1989 – État de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	Différence
Perte (profit) nette de fonctionnement	81 849	(13 456)	**95 305**
Moins : Amortissement	7 562	--	**7 562**
Fonds utilisés pour (provenant) du fonctionnement	74 287	(13 456)	**87 743**
Acquisitions en capital	15 402	13 456	**1 946**
Variation du fonds de roulement	(53 269)	--	**(53 269)**
Autres articles	27 656	--	**27 656**
Autorisation employée	64 076	--	**64 076**

L'État des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1988-1989 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire retroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi qui n'avaient pas été imputées au fonds antérieurement. Le niveau des dépenses de fonctionnement du Budget des dépenses de 1988-1989 a été établi en fonction des frais de fonctionnement directs auxquels on a ajouté les frais d'occupation.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un Programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes A et B de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;
- les sociétés d'État énumérées à l'annexe C de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics;
- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics; et
- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services offre un vaste choix de services professionnels et techniques en architecture, en génie et en immobilier, afin de répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux, des sociétés d'État et autres paliers d'administration. Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

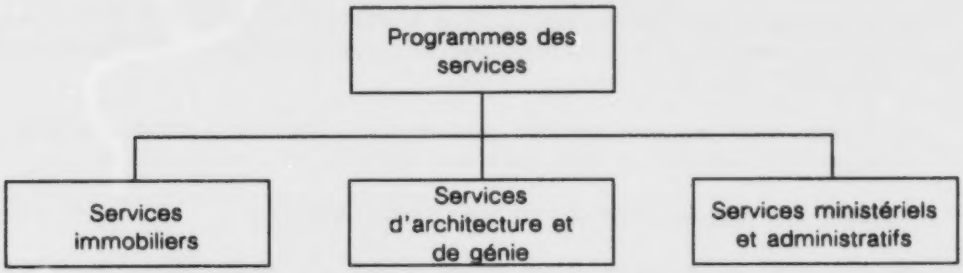
3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

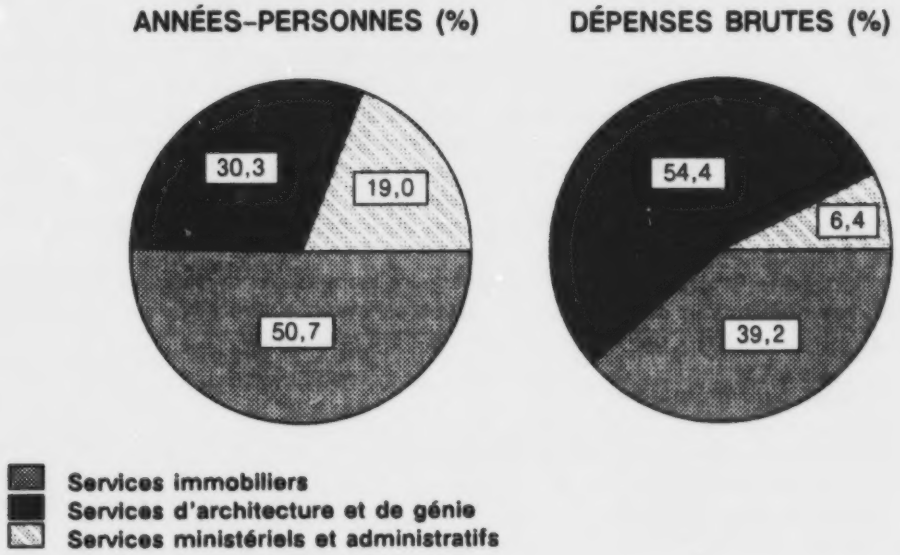
Structure des activités : Le Programme des services consiste en trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

Tableau 5 : Structure de programme et les activités



Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 50,7 % des années-personnes du Programme des services et 39,2 % des dépenses brutes du Programme sont alloués aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 30,3 % des années-personnes du Programme des services et 54,4 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 19,0 % des années-personnes et 6,4 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1990-1991



Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite ci-dessous.

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins du client. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des six directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les SAG sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le SMA, SAG exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des six directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielles, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Le sous-ministre adjoint du Logement est responsable, au niveau de l'organisation, par l'entremise des directeurs généraux régionaux, de la prestation de services de soutien communs aux régions, conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1990-1991

(en milliers de dollars)	Services immobiliers		Services d'architecture et de génie		Services ministériels et administration		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre					1 402	20	1 402	20
Sous-ministre					2 390	34	2 390	34
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée					37 284	285	37 284	285
Sous-ministre adjoint, Logement					52 696	917	52 696	917
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie			920 476	2 300			920 476	2 300
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	661 800	3 842					661 800	3 842
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines					9 068	129	9 068	129
Directeur général, Vérification et évaluation					3 766	35	3 766	35
Directeur général, Communications ministérielles					2 101	18	2 101	18
Dépenses brutes	661 800	3 842	920 476	2 300	108 707	1 438	1 690 983	7 580
Moins : recettes	688 494		942 915		18 100		1 649 509	
Total net du Programme	(26 694)	3 842	(22 439)	2 300	90 607	1 438	41 474	7 580

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme.

Les facteurs suivants influeront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1990-1991 :

Financement du Programme : Depuis le 1er avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-42. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes.

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Crédit L (législatif) - Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le ministère.

Crédit L (législatif) - Ministre des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Relations avec les clients : Selon la Politique du Conseil du Trésor sur les services communs, les ministères et les organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics, doivent décider quels services sont requis du Programme des services du Ministère, et où et quand ils seront requis. Les gestionnaires du Programme des services ont la responsabilité de déterminer comment les services requis doivent être assurés et ils doivent administrer les processus de prestation des services pour répondre aux besoins des clients, conformément aux politiques et aux directives du gouvernement.

Relations avec la Société canadienne des postes : Travaux publics Canada continuera de fournir à la Société canadienne des postes des services de gestion immobilière, des services immobiliers et des services d'entretien des installations, conformément aux conditions de la convention, afin de répondre aux besoins de la Société dans le domaine immobilier.

Mesures d'austérité du gouvernement fédéral : Les mesures d'autorité du gouvernement fédéral ont entraîné une modification des demandes des dépositaires (propriétaires) de biens immobiliers du Programme des services de Travaux publics Canada. On a en effet constaté une réduction du nombre de demandes pour des projets de construction et, par le fait même, une utilisation réduite des services d'architecture et de génie. Une augmentation des travaux de réparation et d'entretien des édifices existants et un recours accru à la location pourraient bien résulter en une plus grande utlisation des services immobiliers.

Services immobiliers facultatifs : À la suite d'une décision du Conseil du Trésor en date du 26 juillet 1989 relativement à la politique d'impartition des biens immobiliers, les ministères dépositaires "ont maintenant le choix d'obtenir les services d'exploitation, d'entretien et de construction (autres que ceux devant obligatoirement être fournis par les SAG de TPC) en négociant directement avec l'entreprise privée ou ils peuvent le faire avec l'organisation de services communs appropriée". Cette nouvelle politique s'applique à la plupart des services offerts par les Services immobiliers. Ces derniers consacreront donc plus d'efforts à la commercialisation de leurs produits et à la fourniture de services rentables aux clients. Pour maintenir la clientèle, on signera des protocoles d'entente avec les clients existants et les nouveaux clients ou on les mettra à jour.

2. Initiatives

Voici les principales initiatives qui influeront sur les activités du Programme des services :

Stratégie de gestion de l'information : Le Ministère a amorcé un processus d'élaboration d'un plan stratégique pour la gestion de ses techniques d'information. Ce plan facilitera l'intégration des systèmes d'information du Ministère et permettra d'accroître l'efficacité du Programme des services dans des domaines tels que la facturation et la présentation de rapports.

Maximisation de l'organisation : Le Programme des services poursuit ses efforts en vue de maximiser son organisation et d'offrir à ses clients le meilleur rapport qualité-prix. On procédera au cours de l'année à une importante évaluation de la charge de travail et des ressources dans le secteur de l'immobilier.

Planification efficace : Le Programme des services aura largement recours à la planification afin d'éviter les "mauvaises surprises" et d'établir la meilleure communication possible avec ses employés et ses clients.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Amélioration des pratiques de gestion : Les efforts soutenus du Ministère pour améliorer ses pratiques de gestion ont résulté en un certain nombre de mesures d'accroissement de la productivité coordonnées par le Groupe des pratiques de gestion. On a, entre autres, modifié le Système de réalisation des projets, amélioré le processus de planification ministériel et établi des indicateurs propres au Ministère.

Intégration des services d'administration des marchés : On a achevé, en 1989, l'intégration de tous les services d'administration des marchés en matière d'immobilier au ministère des Travaux publics.

Mise en place d'un système automatisé d'administration des marchés : Le 1er avril 1988, le Ministère a introduit un nouveau système automatisé appelé "Système d'administration et de contrôle des marchés et des données régionales (ACCORD)". Ce nouveau système, qui permet de choisir les entrepreneurs en construction de la région, est maintenant pleinement opérationnel.

Système informatisé de sélection des experts-conseils : Le 3 avril 1989, le Ministère a mis en place un système informatisé appelé "Système de sélection, de préqualification et d'évaluation des consultants (SPEC)". Ce nouveau système permet de choisir des consultants compétents dans la région où se font les travaux.

Intégration des services d'architecture et de génie (SAG) : On a achevé, au cours de l'exercice 1988-1989, la plus grande partie de l'intégration des services d'architecture et de génie. Une petite unité des SAG relevant auparavant de l'Agence canadienne de développement international a été transférée à Travaux publics Canada. Le Ministère a aussi conclu des ententes avec les ministères de la Défense nationale, des Communications et de l'Agriculture, de même qu'avec le Conseil national de recherches, pour qu'ils utilisent ses services d'architecture et de génie.

Imputation des prix du marché (deuxième étape) : Le 1er avril 1989, Travaux publics Canada a entrepris la deuxième étape de son programme consistant à imputer les prix du marché aux éléments des services spécialisés d'architecture et de génie transférés d'Environnement Canada - Parcs, des Affaires indiennes et du Nord Canada et de Transports Canada (Aviation), dans le cadre du plan d'intégration. L'imputation des tarifs du marché pour les services offerts par le Ministère est maintenant devenue une pratique établie.

Politique du faire ou du faire faire : Le Ministère continuera d'appliquer la politique fédérale d'optimisation des ressources au chapitre de la prestation des services gouvernementaux en comparant, s'il y a lieu, le coût des services offerts par l'État et ceux offerts par l'entreprise privée et, dans certains cas, en favorisant la concurrence entre les secteurs publics et privé pour la prestation des services. Toutes les études du faire ou faire faire qui avaient été prévues pour les services d'architecture et de génie ont été effectuées et, dans le cas du dragage et de la planification de la conception et de la réalisation des grands projets, ils sont de plus en plus confiés au secteur privé. Plusieurs études sur les services immobiliers ont été entreprises, mais comme ces études s'échelonnent sur une période variant de un à trois ans, les évaluations et la prise de décisions se poursuivront au cours de l'exercice 1990-1991. L'étude portant sur le nettoyage des édifices des Services immobiliers est terminée avec le résultat qu'on a de plus en plus recours au secteur privé pour ce genre de service. À la suite des travaux de vérification et d'évaluation portant sur l'impartition, on a décidé de faire faire les deux tiers du travail de base à l'interne et de donner le reste en sous-traitance.

Restrictions des ressources : Les niveaux de dépenses continuent d'être une priorité pour les responsables du Programme des services. On continue d'insister sur l'importance pour les directions de services de fonctionner à même les recettes tirées de leurs honoraires, tout en contribuant aux services généraux du Ministère.

Soutien des objectifs généraux du gouvernement : Le soutien des grands objectifs du gouvernement, y compris ceux portant sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, continue d'être une priorité pour le Ministère.

Plan d'investissement à long terme : En 1989, le Ministère a appliqué une politique et un processus d'acquisition de machinerie, d'équipement, d'outils, d'automobiles, de camions et d'installations maritimes telles que des dragues, des remorqueurs et des chalands. Le processus élaboré permet d'enregistrer les biens, de calculer et d'inscrire la dépréciation et d'apporter des modifications à la valeur et à la vie utile des biens.

E. Efficacité du Programme

En 1989-1990, deux des plus importantes études entreprises dans le cadre de l'évaluation des programmes ont porté sur :

La première étude a consisté en une évaluation de la sous-activité Technologie des services d'architecture et de génie. Voici les conclusions auxquelles on en est arrivé.

- Il faudrait offrir au ministère des Travaux publics et aux autres ministères gouvernementaux des services technologiques pour la recherche et le développement à court et à long terme, effectuer la mise à l'essai des technologies nouvelles et améliorées et mettre ces nouvelles technologies à la disposition des spécialistes.

- Le Ministère devrait élaborer une stratégie de recherche et former un Comité directeur supérieur qui se pencherait sur les questions de technologie. Le Comité serait présidé par le sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie et il serait composé des cadres supérieurs du ministère et de représentants de l'industrie et d'organismes externes de recherche et de développement.

- Il faudrait modifier le mode de financement utilisé pour la recherche et le développement afin que la Direction puisse atteindre les objectifs fixés dans ce domaine.

Des plans fondés sur les recommandations susmentionnées ont été élaborés.

La seconde étude a consisté en une évaluation approfondie du rendement des entrepreneurs généraux qui n'ont pas respecté les délais d'exécution des projets de construction entrepris pour le compte de Travaux publics Canada. Ces problèmes de rendement ont été soulevés à la suite d'une étude des projets de construction gérés par les Services d'architecture et de génie. Voici les principales recommandations auxquelles en sont arrivés les auteurs de l'étude.

- Dans l'ensemble, les entrepreneurs n'ont pas respecté les délais d'exécution fixés par Travaux publics Canada et ils n'ont pas non plus tenu compte du fait qu'on leur réclamerait des dommages-intérêts en raison du non-respect des délais.

- L'élaboration et l'application d'un système efficace et uniforme d'évaluation des entrepreneurs permettrait d'accroître considérablement le rendement des entrepreneurs en identifiant ceux qui, dans le passé, ont fourni un rendement insatisfaisant.

- Une utilisation plus rigoureuse des recours prévus dans le contrat et la modification de certaines clauses du contrat existant permettraient d'obtenir un meilleur rendement des entrepreneurs.

- Dans la majorité des projets examinés, on a relevé un nombre considérable de lacunes (certaines importantes) au moment de la prise de contrôle provisoire, et les entrepreneurs ont généralement mis beaucoup de temps à les corriger.

Les recommandations de cette étude s'appliquent autant aux projets d'architecture et de génie qu'aux projets immobiliers. On élabore actuellement des plans visant à donner suite aux recommandations selon lesquelles Travaux publics Canada envisage la possibilité de suspendre le droit de soumissionner d'un entrepreneur dont le rendement s'est révélé insatisfaisant et ce, jusqu'à ce qu'il ait fourni une preuve indubitable de rendement satisfaisant pour le compte d'un autre client.

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.

Description

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

  - évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
  - acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
  - aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
  - levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
  - services de prise et de cession à bail;
  - études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
  - calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
  - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
  - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
  - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.

- **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - prestation de services publics;
  - services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
  - prestation de services techniques et spécialisés; et
  - gestion des centrales de chauffage.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 50,7 % des années-personnes du Programme et 39,2 % des dépenses brutes requises pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**		Prévu 1989-1990		Réel 1988-1989	
	$	**A-P**	**$**	**A-P**	**$**	**A-P**
Dépenses de fonctionnement*	**205 231**	**3 842**	196 138	3 891	196 304	4 043
Recettes en honoraires*	**233 925**	**--**	220 245	--	214 249	--
Marge de contribution	**(28 694)**	**3 842**	(24 107)	3 891	(17 945)	4 043
Acquisitions en capital	**2 000**	**--**	2 500	--	2 387	--

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 180,7 millions de dollars ou 88,1 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 205,2 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 9 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses de fonctionnement	196 304	196 637	**(333)**
Moins : recettes en honoraires	214 249	265 064	**(50 815)**
Marge de contribution	(17 945)	(68 427)	**50 482**
Années-personnes : Contrôlées par CT	4 043	4 194	**(151)**
Autres	--	--	--
	4 043	4 194	**(151)**

Explication de la différence : En 1988-1989, l'écart correspond à 50,5 millions de dollars de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- l'augmentation nette des frais de personnel comprend une augmentation de 8,8 millions de dollars servant à couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif pour les règlements de contrats, les indemnités de congé et les indemnités de cessation d'emploi non prévus dans le Budget principal; cette augmentation est compensée par une réduction de 10,7 millions de dollars au chapitre des traitements et salaires en raison d'une sous-utilisation des années-personnes; et	(1,9)
- augmentation des dépenses de fonctionnement pour couvrir les besoins additionnels en programmes de formation nationaux, la mise en oeuvre et l'amélioration des systèmes informatiques nationaux et les demandes de dommages-intérêts	1,6
• Recettes :	
- perte d'environ 4,0 millions de dollars à la suite d'une réduction de la charge de travail provenant des clients et rajustements d'environ 46,8 millions de dollars directement liés au niveau de recettes du Budget principal, ce niveau ayant été établi au départ en supposant que les Services immobiliers toucheraient des recettes suffisantes pour couvrir les frais généraux du Programme des services.	50,8

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque année-personne utilisée. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous formes d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 10 : Marge sectorielle

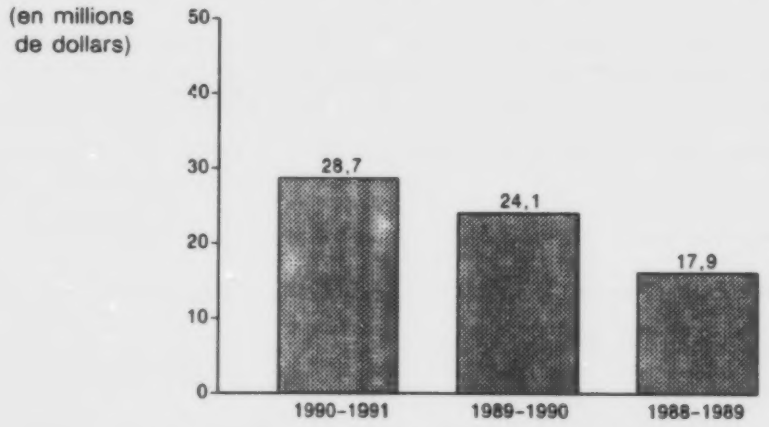


Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Recettes en honoraires	**233 925**	220 245	214 249
Années-personnes	**3 842**	3 891	4 043
Niveau de l'indicateur	**61**	57	53

Tableau 12 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990–1991**	Prévu 1989–1990	Réel 1988–1989
Recettes en honoraires	**233 925**	220 245	214 249
Dépenses de fonctionnement	**205 231**	196 138	196 304
Niveau de l'indicateur	**1,14**	1,12	1,09

B. Services d'architecture et de génie

Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de dragage et de la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des Biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.

- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activités comprend les services requis et connexes suivants :

  - planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et

  - dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voirie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la gestion des projets, à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie et au soutien d'autres ministères et de l'industrie.

- **Services spécialisés** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la prestation d'un élément important de soutien des services professionnels et techniques pour des clients précis, tels que Affaires indiennes et du Nord, Environnement Canada – Parcs et Transports Canada – Aviation.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 30,3 % des années-personnes du Programme et 54,4 % des dépenses brutes pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**		Prévu 1989-1990		Réel 1988-1989	
	$	**A-P**	**$**	**A-P**	**$**	**A-P**
Dépenses de fonctionnement*	**153 130**	**2 300**	140 104	2 251	150 080	2 458
Recettes en honoraires*	**182 369**	**--**	161 089	--	154 884	--
Marge de contribution	**(29 239)**	**2 300**	(20 985)	2 251	(4 804)	2 458
Acquisitions en capital	**6 800**	**--**	3 779	--	2 099	--

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 138,6 millions de dollars ou 90,5 % des dépenses de fonctionnement de cette activité qui s'élevaient à 153,1 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 14 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses de fonctionnement	150 080	157 831	**(7 751)**
Moins : recettes en honoraires	154 884	182 229	**(27 345)**
Marge de contribution	(4 804)	(24 398)	**19 594**
Années-personnes : Contrôlées par CT	2 458	2 592	**(134)**
Autres	--	--	--
	2 458	2 592	**(134)**

Explication de la différence : En 1988-1989, l'écart correspond à 19,5 millions de dollars de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- la diminution nette des frais de personnel comprend une augmentation de 4,1 millions de dollars servant à couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif suite aux règlements contractuels, l'indemnité de congé et l'indemnité de cessation d'emploi non prévus dans le Budget principal; cette hausse est compensée par une réduction de 12,8 millions de dollars en frais de personnel en raison d'une non-utilisation d'années-personnes; et	(8,7)
- augmentation des dépenses de fonctionnement pour couvrir les dommages-intérêts et d'autres dépenses non exigibles.	0,9
• Recettes :	
- diminution des recettes en honoraires attribuable à la réduction des demandes de services des clients et fluctuation dans l'application des taux selon les types de services demandés.	27,3

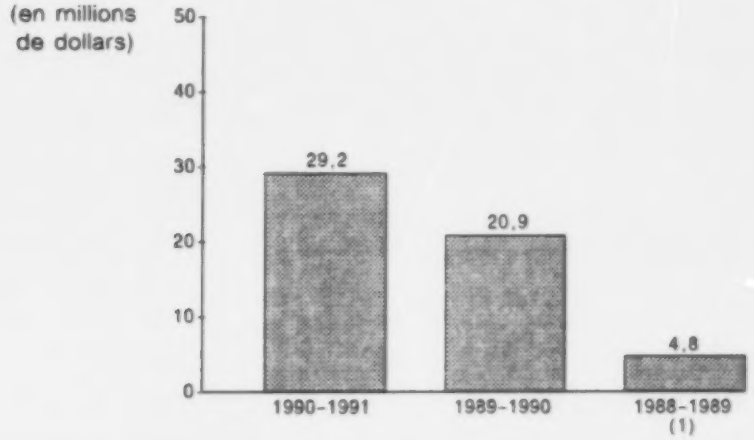
Données sur le rendement et justification des ressources

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la "marge sectorielle".

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle



Nota : (1) En 1988-1989, l'élément des Services d'architecture et de génie transféré de Transports Canada (Aviation), des Affaires indiennes et du Nord et d'Environnement – Parcs à Travaux publics Canada a fonctionné selon l'imputation des tarifs directs par opposition aux prix des marchés dont l'entrée en vigueur fut le 1er avril 1989.

C. Services ministériels et administratifs

Objectif

Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de protection et de sécurité, de personnel, de communications ministérielles, d'évaluation des programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Direction exécutive : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions.

Services de gestion ministérielle et services administratifs généraux : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'informatique, l'administration générale, la protection et la sécurité, l'administraion des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte au sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle et doivent s'assurer, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les buts, objectifs et niveaux de services mentionnés plus haut sont atteints.

Ressources humaines : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Vérification et évaluation : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

Communications ministérielles : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communiqués, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19,0 % des années-personnes du Programme et 6,4 % des dépenses brutes requises pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**		Prévu 1989-1990		Réel 1988-1989	
	$	**A-P**	$	A-P	$	A-P
Direction exécutive	**4 527**	**66**	4 664	66	3 808	52
Gestion et administration ministérielles	**70 160**	**981**	79 563	1 154	83 120	1 205
Ressources humaines	**18 808**	**324**	19 844	340	17 913	304
Vérification et évaluation	**3 761**	**35**	4 124	24	2 653	25
Communications ministérielles	**3 037**	**32**	3 043	33	2 842	32
Dépenses brutes	**100 293**	**1 438**	111 238	1 617	110 336	1 618
Moins : sommes récupérées	**18 100**	**--**	18 100	--	13 300	--
Dépenses nettes	**82 193**	**1 438**	93 138	1 617	97 036	1 618
Dépenses en capital	**8 414**	**--**	5 585	--	10 916	--

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 70,2 millions de dollars ou 70,0 % des dépenses de fonctionnement de cette activité, qui s'élèvent à 100,3 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 17 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	Différence
Direction exécutive	3 808	3 931	(123)
Gestion et administration ministérielles	83 120	70 783	12 337
Ressources humaines	17 913	16 401	1 512
Vérification et évaluation	2 653	3 762	(1 109)
Communications ministérielles	2 842	2 592	250
Total des dépenses de fonctionnement	110 336	97 469	12 867
Moins : Sommes récupérés	13 300	18 100	(4 800)
Dépenses de fonctionnement nettes	97 036	79 369	17 667
Acquisitions en capital	10 916	6 276	4 640
Années-personnes : Contrôlées par CT	1 618	1 575	43
Autres	--	--	--
	1 618	1 575	43

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses de fonctionnement nettes réelles ont été supérieures de 17,7 millions de dollars par rapport au Budget des dépenses.

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- augmentation des frais de personnel pour couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif suite aux règlements contractuels ainsi que les années-personnes additionnelles consacrées aux fonctions prioritaires du Ministère. (Nota : cette surutilisation est compensée par un ralentissement de certaines autres activités du Programme des services); et	2,8
- hausse des dépenses de fonctionnement attribuable aux facteurs suivants : création du Conseil de règlement des différends contractuels, élaboration des systèmes liés à l'entrée en vigueur du nouveau cadre du plan opérationnel, incidence de l'application du principe d'imputation des prix du marché, exploitation, entretien et amélioration des systèmes existants, mesures prises à la suite de la révision des politiques sur la santé et la sécurité, opérations liés au nouveau système ACCORD, dépenses extraordinaires découlant des demandes d'indemnité et hausse du coût des locaux.	10,1

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Sommes récupérés :	
– le déficit résultant de la réassignation des coûts est attribuable au nouveau mode de calcul.	4,8

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles, finances, informatique, administration générale, sécurité, administration des marchés et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Total du Ministère	**7 820**	7 984	8 319
Services ministériels et administratifs	**1 438**	1 617	1 618
Rapport (%)	**18,4**	20,2	19,4

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel			
Traitements et salaires	**326 839**	305 473	305 276
Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	**47 200**	47 348	42 708
Autres coûts de personnel	**15 434**	16 265	9 462
Total personnel	**389 473**	369 086	357 446
Biens et services			
Transports et communications	**21 069**	21 889	25 940
Information	**5 363**	5 572	5 640
Services professionnels et spéciaux	**135 364**	140 630	155 584
Location	**64 473**	66 982	92 517
Achat de services de réparation et d'entretien	**196 022**	203 649	227 832
Services publics, fournitures et approvisionnements	**71 551**	74 335	88 179
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**405 649**	421 431	376 926
Construction et acquisition de machines et de matériel	**8 764**	9 105	9 258
Toutes autres subventions et dépenses	**376 041**	388 555	535 520
Total biens et services	**1 284 296**	1 332 148	1 517 396
Total des dépenses de fonctionnement	**1 673 769**	1 701 234	1 874 842
Dépenses de fonctionnement nettes	**24 260**	48 046	48 674
Dépenses en capital			
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**457**	315	213
Construction et acquisition de machines et de matériel	**16 757**	11 549	15 189
Total des dépenses en capital	**17 214**	11 864	15 402
Moins: recettes	**1 649 509**	1 653 188	1 826 168
Dépenses nettes du Programme	**41 474**	59 910	64 076

2. Besoins en personnel

En 1990-1991, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 389,5 millions de dollars, représentent 23,3 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Services immobiliers	**3 842**	3 891	4 043
Services d'architecture et de génie	**2 300**	2 251	2 458
Services ministériels et administratifs	**1 438**	1 617	1 618
	7 580	7 759	8 119

Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1990 -1991	Prévu 1989 -1990	Réel 1988 -1989	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Gestion	134	133	147	59 000-132 700	78 915
Scientifique et professionnelle					
Architecture et urbanisme	204	200	202	20 623-70 810	57 843
Chimie	1	1	1	18 666-66 672	--
Économique, sociologie et statistiques	2	2	5	16 751-75 800	58 159
Éducation	--	1	--	--	--
Génie et arpentage	718	703	718	27 613-74 810	59 708
Bibliothéconomie	5	7	6	24 255-57 502	41 379
Sciences physiques	2	2	2	21 430-73 473	55 858
Recherches scientifiques	2	2	2	32 948-79 964	77 974
Administration et service extérieur					
Services administratifs	1 089	1 089	1 075	16 702-69 615	45 580
Commerce	1	1	8	17 334-71 535	--
Gestion des systèmes d'ordinateurs	138	105	91	22 310-73 032	47 940
Gestion des finances	140	146	128	16 200-63 422	48 048
Services d'information	25	27	22	16 567-64 300	48 587
Organisation et méthodes	11	14	16	16 368-64 300	49 821
Gestion du personnel	100	113	103	16 669-64 315	46 530
Administration des programmes	21	20	27	16 702-69 615	46 455
Achats et approvisionnements	39	40	42	15 576-65 218	39 774
Technique					
Dessin et illustration	174	177	183	18 979-49 181	35 670
Électronique	7	7	5	19 025-59 468	42 171
Soutien technologique et scientifique	928	899	1 008	17 131-62 057	45 187
Techniciens divers	87	85	94	15 415-67 933	41 758
Officiers de navires	54	53	76	27 088-67 311	39 136
Soutien des sciences sociales	4	8	4	15 415-70 474	34 955
Soutien administratif					
Communications	3	3	5	18 745-38 826	25 507
Traitement des données	35	35	30	16 410-45 299	28 101
Commis aux écritures et aux règlements	1 072	1 222	1 081	15 778-38 728	27 511
Mécanographie	11	11	10	15 452-30 832	23 449
Secrétariat, sténographie et dactylographie	305	320	288	15 637-38 975	25 944
Exploitation					
Pompiers	--	5	39	--	--
Manoeuvres et hommes de métier	1 347	1 328	1 502	19 013-47 501	31 934
Services divers	525	593	719	16 237-48 795	24 760
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	308	321	383	23 104-46 353	30 322
Équipages de navires	77	75	97	21 444-33 288	30 047
	7 569	7 748	8 119		

	Autres années-personnes				
	Budget des dépenses 1990 -1991	Prévu 1989 -1990	Réel 1988 -1989	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Haute direction	1	1	--	42 500-158 800	--
Administration et service extérieur	10	10	--	14 810-73 032	37 500
	11	11	--		

L'expression **"années-personnes"** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **"autres" années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Il est à noter qu'en 1988-1989 les années-personnes de la catégorie "autres" étaient démontrées au Programme des biens immobiliers (voir page 3-44).

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelles indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 1,2 % du total des dépenses brutes du programme en 1990-1991.

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Services immobiliers	**2 000**	2 500	2 387
Services d'architecture et de génie	**6 800**	3 779	2 099
Services ministériels et administratifs	**8 414**	5 585	10 916
Total des dépenses en capital	**17 214**	11 864	15 402

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)		
Autorisation au 1er avril 1990		450 000
Prélèvement :		
Solde prévu au 1er avril 1990	390 000	
Budget total (besoins de trésorerie nets)	10 025	
Moins : solde au 31 mars 1990		400 025
Autorisation non utilisée au 31 mars 1991		49 975

Tableau 24 : État des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990–1991**	Prévu 1989–1990	Réel 1988–1989
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	**233 925**	220 245	214 249
Services d'architecture et de génie	**182 369**	161 089	154 884
Total des recettes (excluant les débours)	**416 294**	381 334	369 133
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	**205 231**	196 138	196 304
Services d'architecture et de génie	**153 130**	140 104	150 080
Total des dépenses (excluant les débours)	**358 361**	336 242	346 384
Marge de contribution	**(57 933)**	(45 092)	(22 749)
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs	**100 293**	111 238	110 336
Autres sommes récupérées	**18 100**	18 100	13 300
	24 260	48 046	74 287
Amortissement	**7 189**	7 000	7 562
Perte (Profit) de fonctionnement	**31 449**	55 046	81 849

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal brut 1990–1991	Moins Recettes	Budget principal net 1990–1991	Plus* autres coûts	Coût estimatif net du Programme	
					1990–1991	1989–1990
	1 690 983	1 649 509	41 474	2 353	**43 827**	47 071

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les services fournis sans frais par le ministère du Travail; et	1 605
• les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnements et Services.	748

6. Barème des tarifs du marché - Services

En 1990-1991, tous les ministères et organismes clients et le Programme des biens immobiliers qui utilisent des services concluent des conventions de services et sont imputés les prix du marché, conformément au barème des tarifs et aux tarifs pour chacune des composantes d'imputation définies au tableau 26.

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché - Services

SERVICE	90-04-01 BARÈME DE TARIFS	90-04-01 TARIFS
Services immobiliers		
Services d'évaluation	Quotidien	Quotidien
Acquisitions/Aliénations - jusqu'à 75 000 $	Quotidien	Quotidien
- Acquisitions - 75 000 $ - 250 000 $	Prix d'achat (Chaque bien)	5 % + Quotidien
- 250 000 $ - 500 000 $	Prix d'achat (Chaque bien)	4 % + Quotidien
- 500 000 $ - 5 m de $	Prix d'achat (Chaque bien)	2,5 % + Quotidien
- Plus de 5 m de $	Prix d'achat (Chaque bien)	1 % + Quotidien
- Aliénations - 75 000 $ - 250 000 $	Prix daliénation (Chaq. bien)	2,5 % + Quotidien
- 250 000 $ - 500 000 $	Prix daliénation (Chaq. bien)	1,75 % + Quotidien
- 500 000 $ - 5 m de $	Prix daliénation (Chaq. bien)	1,5 % + Quotidien
- Plus de 5 m de $	Prix daliénation (Chaq. bien)	0,75 % + Quotidien
- Groupement parcellaire	Prix d'achat (Tous les biens)	3,5 % + Quotidien
- Bail-achat	Loyer actualisé pendant la durée du bail	1 %
Aménagement des biens	Heures du personnel	Frais horaires du personnel x 2,4
Services de levés	Quotidien Montant du marché	Quotidien 10 %
Répertoire immobilier central	Heures du personnel	Frais de personnel x 2,0
Subventions aux municipalités	Quotidien	Quotidien
Location à bail/cession à bail	Loyer brut	5 % la première année 2 % pour toute année add.
Gestion du répertoire		
- Biens à destination générale d'au moins 1 million de m² (portefeuille national)	Loyer brut	3,5 % du barème de tarifs
de moins de 1 million de m² (port. nat.)	Loyer brut	3,75 % du barème de tarifs
- Locaux à destination spéciale	Débours (F & E)	15 % du barème de tarifs
- Locaux loués	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
- Gestion du stationnement	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
- Gestion des locaux - de l'État	Débours (F & E)	15 %
- Loués	Loyer brut	5 %
Gestion de projets		
- Accords d'occupation (AO) de locaux	Tarif uniforme	750,00 par AO et débours
- Gestion de projets - Serv. aux locataires - Déménagement - Aménagement et réaménagement	Coût des travaux de construction ou du marché	15 %
- Projets d'immobil. - Projets de réparation non inclus dans le plan du travail F&E	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Coordination du projet	Coût des travaux du construction ou du marché	3 %
Gestion des installations de conférence, de cérémonies ou activités similaires	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 %
Gestion des immobilisations	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 % du barème de tarifs

SERVICE	90-04-01 BARÈME DE TARIFS	90-04-01 TARIFS
Services immobiliers (suite)		
Autres services - Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn. - Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques	Heures du personnel	Frais de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E
- Services (ateliers) - Services d'entretien		
Services d'architecture et de génie		
Gestion des projets - heures travaillées Services prof. et tech. tarif proportionnel	- Heures du personnel - Valeur des travaux de construction	Frais horaires du personnel établis selon les normes et les tarifs des SAG
Services consultatifs spéciaux	Heures du personnel	Frais horaires x 2,25
Services de gestion de la construction	Coût directs	10 % du barème de tarifs
Services de la flotte et dragage	Coûts complets et déduction pour amortissement	10 % du barème de tarifs
Bassins de radoub et dragage des chenaux	Coûts complets	10 % du barème de tarifs
Services de levés	Coûts complets	10 % du barème de tarifs

7. Index

Services immobiliers, 2-7, 2-11, 2-14, 2-15, 2-16, 2-22, 2-23, 2-24, 2-25, 2-26, 2-36, 2-39, 2-40, 2-42, 4-43.

Services d'architecture et de génie, 2-7, 2-8, 2-11, 2-12, 2-14, 2-15, 2-16, 2-27, 2-28, 2-29, 2-30, 2-36, 2-39, 2-40, 2-43.

Services ministérielles et administratifs, 2-7, 2-8, 2-11, 2-12, 2-14, 2-15, 2-16, 2-31, 2-32, 2-33, 2-34, 2-36, 2-39, 2-40.

Programme des biens immobiliers

Plan de dépenses 1990-1991

Table des matières – Programme des biens immobiliers

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990–1991 — 3–4
B. Emploi des autorisations en 1988–1989 — 3–5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990–1991
1. Points saillants — 3–8
2. Sommaire des besoins financiers — 3–10
B. Rendement récent
1. Points saillants — 3–12
2. Examen des résultats financiers — 3–14
C. Données de base
1. Introduction — 3–15
2. Mandat — 3–15
3. Objectif du Programme — 3–16
4. Organisation du Programme en vue de son exécution — 3–16
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme — 3–18
2. Initiatives — 3–20
3. État des initiatives annoncées antérieurement — 3–24
E. Efficacité du Programme — 3–28

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme — 3–30
B. Locaux à bureaux — 3–33
C. Installations fédérales — 3–37
D. Subventions aux municipalités — 3–41

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article — 3–42
2. Besoins en personnel — 3–43
3. Dépenses en capital — 3–45
4. Paiements de transfert — 3–48
5. Recettes — 3–49
6. Coût estimatif net du Programme — 3–50
7. Index — 3–51

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
	Programme des biens immobiliers		
5	Dépenses de fonctionnement	**686 766**	645 779
10	Dépenses en capital	**136 407**	147 567
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**317 170**	297 755
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	**180**	180
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 857**	1 496
	Total du Programme	**1 142 380**	1 092 777

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991
	Programme des biens immobiliers	
5	Biens immobiliers - Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	**686 766 000**
10	Biens immobiliers - Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	**136 407 000**

Programmes par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991						Budget principal 1989-1990
	Années-personnes autorisées	Budgétaire				Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert	Moins: Recettes à valoir sur le crédit		
Coordination du Programme	240	41 998	700	42	--	42 740	39 379
Locaux à bureaux		686 767	72 772	--	162 302	597 237	528 932
Installations fédérales		186 649	62 935	180	67 649	182 115	223 593
Subventions aux municipalités		3 118	--	317 170	--	320 288	300 873
	240	918 532	136 407	317 392	229 951	1 142 380	1 092 777
Années-personnes autorisées en 1989-1990	201						

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des biens immobiliers			
	Programme du logement			
1	Dépenses de fonctionnement	579 083 000	579 083 000	**530 453 254**
5	Dépenses en capital	157 866 000	157 866 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	3 481 000	
	Total -- Crédit 5	157 866 000	161 347 000	**152 910 606**
(L)	Ministre des Travaux publics -- Traitement et allocation pour automobile	45 800	38 967	**38 967**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 229 000	1 271 000	**1 271 000**
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	161 597	**161 597**
	Total du Programme - Budgétaire*	738 223 800	741 901 564	**684 835 424**

***Nota** : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités, à l'exception du Crédit 10 - Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc., lequel est démontré dans le Programme des sociétés d'État (voir page 4-5). Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics (suite)

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des biens immobiliers (suite)			
	Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale			
15	Dépenses de fonctionnement	37 308 000	37 308 000	**36 746 496**
20	Dépenses en capital	12 219 000	12 219 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	4 546 000	
	Total -- Crédit 20	12 219 000	16 765 000	**12 789 488**
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	285 705 000	293 554 020	**293 554 020**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	208 000	215 000	**215 000**
	Total du Programme - Budgétaire*	335 440 000	347 842 020	**343 305 004**
	Programme du transport maritime et des travaux connexes de génie			
35	Dépenses du programme	7 160 000	7 160 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	2 403 000	
	Total -- Crédit 35	7 160 000	9 563 000	**8 975 960**
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	90 000	**90 000**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	42 000	43 000	**43 000**
	Total du Programme - Budgétaire*	7 382 000	9 696 000	**9 108 960**

***Nota** : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités, à l'exception des Crédits 25 et 30 au Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale, lesquels sont démontrés dans le Programme des sociétés d'État (voir page 4-5). Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics (suite)

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des biens immobiliers (suite)			
	Programme de la voirie et des autres travaux de génie			
40	Dépenses de fonctionnement	29 176 000	29 176 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	2 599 000	
	Total -- Crédit 40	29 176 000	31 775 000	**30 112 213**
45	Dépenses en capital	21 261 000	21 261 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	3 990 000	
	Total -- Crédit 45	21 261 000	25 251 000	**23 848 493**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	25 000	26 000	**26 000**
	Total du Programme - Budgétaire*	50 462 000	57 052 000	**53 986 706**
	Total du Programme - Budgétaire* (Nouvelle structure)	1 131 507 800	1 156 491 584	**1 091 236 094**

***Nota** : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités. Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Les objectifs suivants ont été fixés pour le Programme des biens immobiliers en 1990-1991 et sont regroupés par fonction. Une description complète des quatre fonctions est donnée à la page 3-17.

- Gestion du Programme :
  - établir un réseau international d'experts avec la participation des autres échelons du gouvernement et du secteur privé en vue d'échanger de l'information touchant certains aspects de la gestion immobilière et l'environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-20);
  - élaborer et mettre en oeuvre des plans de communication pour informer les autres directions générales du Ministère, les organismes centraux, les ministères locataires et le secteur privé des objectifs, des plans à long terme et des projets de la Direction générale du logement à l'égard de l'environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-20);
  - élaborer une stratégie s'appuyant sur la définition de nouveaux indicateurs de rendement (voir page 3-24) en vue de superviser le rendement du programme des biens immobiliers;
  - aider le Ministère à s'acquitter de ses responsabilités en matière de plan d'urgence grâce à plusieurs projets interdépendants entrepris au sein du Ministère (voir les pages 3-12 et 3-24); et
  - évaluer les paiements pour les services afin de s'assurer que les coûts pour les services demandés sont comparables à ceux du secteur privé (voir page 3-20).
- Gestion des locaux :
  - fournir aux ministères locataires un cadre plus souple et mieux adapté afin de répondre aux besoins de locaux de chacun et de collaborer à la création d'un environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-21);
  - faire mieux connaître la gestion des installations en tant que ressource essentielle en améliorant le processus de planification à long terme, en soulignant l'incidence des locaux sur les activités des locataires et en partageant l'information sur les concepts innovateurs à cet égard (voir page 3-20); et
  - continuer d'améliorer la communication et le dialogue entre Travaux publics Canada et les ministères locataires (voir page 3-25).

- Gestion des biens :
  - élaborer une politique sur "l'environnement de travail favorisant la productivité" et une stratégie de mise en oeuvre s'y rapportant (voir page 3-21);
  - élaborer des outils de gestion pour évaluer le rendement des biens (voir page 3-22);
  - améliorer le système de gestion de l'inventaire (voir page 3-22);
  - élaborer une politique et une marche à suivre en vue d'améliorer la gestion des recettes (voir page 3-22);
  - préparer des plans de gestion des biens pour 60 % des locaux à bureaux et 40 % des installations fédérales devant demeurer à l'inventaire de Travaux publics (voir page 3-22); et
  - revoir le rôle et le mandat de Travaux publics en matière de logements collectifs pour éviter de refaire le travail exécuté dans le secteur privé (voir page 3-22).
- Gestion des investissements :
  - compléter le transfert de la garde de toutes les installations, appartenant à l'État et louées par celui-ci, n'abritant pas des bureaux et destinées à un usage spécial (voir page 3-27);
  - collaborer activement aux initiatives d'immobilisations avec le secteur privé lorsque cela est possible et souhaitable (voir page 3-23);
  - élaborer une méthode de prise à bail efficace et rapide pour améliorer le délai de livraison des locaux (voir page 3-23);
  - élaborer des politiques, des positions et des méthodes en vue d'analyser les investissements et de déterminer les coûts liés à l'image et à la présence de l'administration fédérale (voir page 3-22); et
  - réévaluer la fiabilité structurelle des ponts et des barrages faisant partie des installations fédérales et prendre les mesures correctives d'urgence compte tenu des initiatives de dessaisissement en cours (voir page 3-23).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991			Prévu 1989-1990			
	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	Détails à la page
Coordination du programme	42 740	--	42 740	39 210	--	39 210	3-30
Locaux à bureaux	759 539	162 302	597 237	761 468	169 207	592 261	3-33
Installations fédérales	249 764	67 649	182 115	246 719	64 514	182 205	3-37
Subventions aux muncipalités	320 288	--	320 288	300 763	--	300 763	3-41
Total du Programme	1 372 331	229 951	1 142 380	1 348 160	233 721	1 114 439	
Années-personnes : Contrôlées par CT			240			225	
Autres			--			--	
			240			225	

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Différence
Total du Programme	**1 142 380**	1 114 439	**27 941**

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1990-1991 sont supérieures de 27,9 millions de dollars ou 2,5 % aux dépenses prévues pour 1989-1990. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du Programme :	
- augmentation du niveau d'années-personnes afin de rencontrer la charge de travail imposée par les locataires, les coûts salariaux associés et augmentation des fonds pour couvrir les hausses de salaire et de traitement dues à l'inflation.	3,5
• Locaux à bureaux :	
- baisse nette des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins courants du programme pour les locaux à bureaux appartenant à l'État, loués par celui-ci ou obtenus par bail-achat;	(4,3)

	Hausse (baisse) en millions de dollars
- hausse nette des dépenses en capital due à la réassignation des fonds provenant de l'activité des installations fédérales afin de tenir compte des besoins du plan d'immobilisations du programme des biens immobiliers et compensée par des réductions d'immobilisations demandées par le Cabinet; et	2,4
- baisse des recettes provenant des locataires qui payent un loyer lorsque l'on compare le plan de recettes à générer de 1990-1991 à la prévision de 1989-1990, laquelle tient compte de remboursements versés par les locataires pour des montants dus d'exercices antérieures.	6,9
• Installations fédérales :	
- hausse nette des dépenses de fonctionnement comprenant le transfert de fonds aux autres ministères (4,7 millions de dollars), hausse de 5 millions de dollars pour la réparation d'immeubles faisant partie du portefeuille des installations fédérales et 3 millions de dollars additionnels pour l'entretien de la route de l'Alaska;	3,3
- baisse nette des dépenses en capital comprenant la réassignation de fonds de l'activité des locaux à bureaux, le transfert de fonds aux autres ministères, les ressources additionnelles destinées à des travaux de réparation pour les barrages et les ponts, les réductions d'immobilisations demandées par le Cabinet et les différents ajustements des mouvements de trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du programme des biens immobiliers du Ministère; et	(0,3)
- hausse des recettes provenant des locataires de Travaux publics.	(3,1)
• Subventions aux municipalités :	
- hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt et d'autres redevances.	19,5

Explication des prévisions pour 1989-1990 : Les prévisions pour 1989-1990 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1989) dépassent d'environ 22 millions de dollars le montant prévu au Budget des dépenses principale de 1989-1990 qui était de 1 092,8 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cet écart est imputable à la location de bureaux pour Revenu Canada - Douanes et Accise destinés à l'administration de la taxe sur les produits et services (11 millions de dollars) et le transfert de fonds par l'intermédiaire du Budget des dépenses supplémentaires des crédits destinés au Vieux-Port de Montréal pour couvrir les coûts de location accrus (11 millions de dollars) dans le cadre du programme des biens immobiliers.

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988-1989, les principales réalisations du Programme, par fonction, ont été les suivantes :

- Gestion du programme :
  - élaboration du nouveau Cadre du plan opérationnel pour le programme de gestion des biens immobiliers mis en oeuvre le 1er avril 1989;
  - négociation et passation d'une entente avec la Direction générale de l'immobilier et le Secrétariat du Conseil du Trésor sur les nouvelles modalités des baux de location en régime de concurrence;
  - élaboration et mise en oeuvre de la stratégie opérationnelle quinquennale pour le programme des biens immobiliers;
  - discussion avec Protection civile Canada au sujet des responsabilités du ministre de Travaux publics à l'égard des situations d'urgence; et
  - transfert des Services immobiliers à la Direction générale du logement de la gestion du programme des subventions aux municipalités.
- Gestion des locaux :
  - fourniture de locaux à bureaux à 104 ministères et organismes locataires, accueillant 155 000 années-personnes, et gestion de 6 000 conventions d'occupation;
  - exercice du droit transféré à Travaux publics d'autoriser des exceptions aux normes et aux spécifications applicables aux locaux existants; et
  - élaboration d'un cadre pour remplacer les politiques actuelles conformément à la convention formée avec le Conseil du Trésor en vue de compléter le transfert de responsabilité.
- Gestion des biens :
  - exploitation et gestion d'un inventaire de 4,6 millions de mètres carrés de locaux à bureaux dont 2,4 millions de mètres carrés appartiennent à l'État, 1,7 million de mètres carrés sont loués et 0,5 million de mètres carrés de bureaux sont occupés par bail-achat;
  - gestion de 19 propriété désignées, de 1 571 unités d'habitation dont 1 178 appartiennent à l'État, 300 installations spéciales et à usage commun, 430 installations louées, 3 installations d'urgence, 17 ponts, 10 barrages, une écluse, trois bassins de radoub, 2 222 kilomètres de routes et 335 propriétés excédentaires;
  - élaboration de plans de gestion des biens en vue de gérer les biens conformément aux besoins prévus;
  - élaboration d'une série d'objectifs opérationnels pour les principaux éléments de l'environnement de travail; et

- définition, conformément à la politique sur la sécurité du Conseil du Trésor, du rôle de gardien du Ministère en matière de sécurité physique.

- Gestion des investissements :
  - élaboration de stratégies d'investissement pour la région de la Capitale Nationale comprenant la rénovation de la Cité parlementaire, l'aménagement des Archives nationales, la construction d'un nouvel édifice pour la Cour fédérale et de travaux exécutés aux installations de chauffage;

  - mise sur pied ou continuation de projets d'investissement pour des immeubles appartenant à l'État d'une valeur de 1 085,4 millions de dollars, dont 153 millions ont été dépensés en 1988-1989;

  - transfert aux ministères touchés de toutes les propriétés louées et appartenant à l'État à l'extérieur de la région de la Capitale Nationale;

  - aliénation au nom de l'État de 247 propriétés excédentaires évaluées à 42,4 millions de dollars;

  - négociation d'un protocole d'entente avec la Société canadienne des postes, Travaux publics et le Conseil du Trésor en vue de résoudre les problèmes en suspens à la suite de l'incorporation de la Société des postes en 1982; et

  - exécution d'études de faisabilité supplémentaires sur le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland et transmission du dossier au comité fédéral d'évaluation et d'examen en matière d'environnement.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 3 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Coordination du programme	31 193	38 638	**(7 445)**
Locaux à bureaux	714 900	728 268	**(13 368)**
Installations fédérales	267 379	286 996	**(19 617)**
Subventions aux municipalités	296 449	288 823	**7 626**
	1 309 921	1 342 725	**(32 804)**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	218 685	211 217	**7 468**
	1 091 236	1 131 508	**(40 272)**
Années-personnes : Contrôlées par CT	190	197	**(7)**
Autres	10	10	**--**
	200	207	**(7)**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été inférieurs à ceux prévus au Budget des dépenses principales, soit 40,3 millions de dollars ou 3,6 % de moins. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du programme :	
- baisse du coût des salaires associée à la sous-utilisation des années-personnes, des coûts administratifs des services communs et des besoins opérationnels pour la gestion du programme des biens immobiliers.	(7,4)
• Locaux à bureaux :	
- baisse des charges d'exploitation pour les biens appartenant à l'État, et les biens obtenus par bail-achat, et des dépenses d'immobilisations dû à des retards dans la construction.	(13,4)
• Installations fédérales :	
- baisse des charges d'exploitation dans les installations fédérales et transfert de fonds au programme des sociétés d'État pour couvrir des coûts de fonctionnement additionnels.	(19,6)
• Subventions aux municipalités :	
- hausse des versements aux municipalités et autres autorités taxatrices en ce qui concerne les subventions en remplacement de l'impôt.	7,6
• Recettes à valoir sur le crédit :	
- hausse des recettes provenant des locataires fédéraux et autres qui paient un loyer à Travaux publics.	(7,5)

C. Données de base

1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le programme des biens immobiliers. À ce titre elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux; à cette fin elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux,** comprenant 399 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 2 milliards de dollars ainsi que 2 643 baux représentant une dépense annuelle de 335 millions de dollars; et

- **Installations fédérales,** évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des écluses et des barrages; 1 499 installations diverses appartenant à l'État telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; des points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 450 immeubles loués et 335 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs offrant un environnement de travail favorisant la productivité;

- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail favorisant la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et

- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères et il doit assurer le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires.

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi sur les ports et jetées de l'État, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

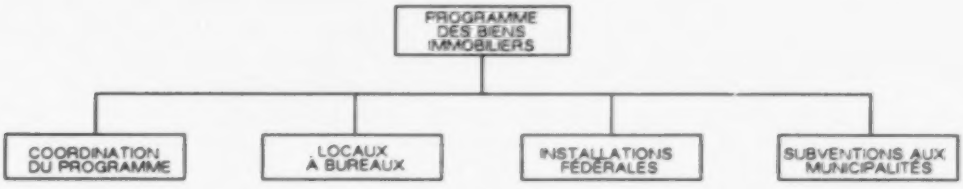
3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Ministère répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

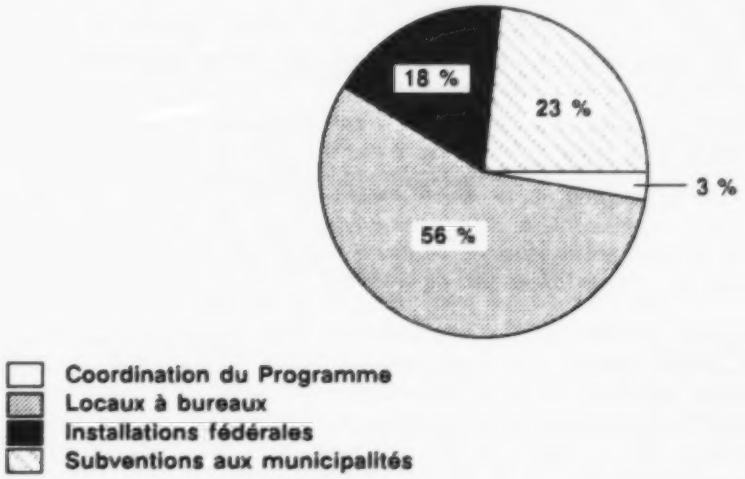
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, nommément la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 3 % des dépenses brutes vont à la Coordination du programme, 56 % aux Locaux à bureaux, 18 % aux Installations fédérales et 23 % aux Subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1990-1991 des ressources par activité (pourcentage)



Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du programme : Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification, l'établissement des rapports et les contrôles financiers et opérationnels servant à administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de Travaux publics et gérer le portefeuille d'investissements.

Gestion des locaux : Cette fonction comprend l'élaboration des politiques et des modalités applicables aux besoins des locataires, à leurs normes d'exploitation et à leur planification à long terme ainsi que les services d'experts-conseils, de planification et d'utilisation des locaux qui leur sont destinés.

Gestion des biens : Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements qui régissent le rendement efficace et dynamique des biens dans différents domaines tels ceux de la santé, de la sécurité, de l'environnement et autres considérations sociales, ainsi que le rendement du cycle de vie et le rendement des investissements du portefeuille de Travaux publics.

Gestion des investissements : Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers soit par la construction, l'achat, la location et le bail-achat ainsi que l'aliénation, la transmission, le déssaisissement ou le désinvestissement par la vente, la cession ou la démolition.

Structure organisationnelle : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans six régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les six directeurs généraux régionaux, avec l'appui des directeurs régionaux du Logement, assurent la mise en oeuvre du programme.

Le directeur général régional (DGR), en tant que représentant du Sous-ministre, préside le Comité de direction de la région. Il présente la position du Ministère dans toutes les négociations avec la province et les municipalités, coordonne et exerce les pouvoirs fonctionnels pour le programme des biens immobiliers, rend compte au SMA du Logement et voit à ce que les services de soutien communs, pour le compte de l'ensemble du Ministère, soient fournis conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissement des objectifs, des buts, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Le directeur de la Protection civile à l'administration centrale exerce le pouvoir fonctionnel pour ce service.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En 1990-1991, les principaux facteurs qui influeront sur les différentes fonctions du Programme des biens immobiliers et ses ressources sont les suivants :

- Gestion du Programme :
  - la pénurie de ressources humaines, le manque de personnel compétent dans différents domaines qui ne sont pas les mêmes d'une direction à l'autre et l'accroissement des besoins de formation et de matériel de traitement électronique des données;
  - les ressources humaines et financières limitées compte tenu du programme de réduction du déficit poursuivi par le gouvernement; et
  - le besoin d'un programme fédéral coordonné en matière de protection civile.
- Gestion des locaux :
  - les changements apportés au nombre, à l'affectation et aux attentes des fonctionnaires fédéraux;
  - les pressions croissantes en vue de fournir les locaux dans des délais assez courts pour satisfaire aux nouvelles exigences du programme des locataires amenées, par exemple, par le projet de taxe sur les produits et services; et
  - le besoin de formuler et mettre en oeuvre une politique permettant d'assurer aux locataires fédéraux un environnement de travail favorisant la productivité, y compris l'attribution de locaux de qualité, et les conditions d'exploitation.
- Gestion des biens :
  - les objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral, par exemple, l'accessibilité, la présence du gouvernement fédéral, la protection de l'environnement, les logements collectifs, les garderies, la sécurité et le patrimoine;
  - les orientations sociales, par exemple, la prise de conscience au sujet de l'environnement et l'émergence de groupes de revendication spéciale;
  - les changements apportés aux politiques et aux opérations du gouvernement;
  - les exigences accrues des locataires souhaitant des locaux plus sophistiqués, y compris des caractéristiques techniques avancées, des normes plus élevées de santé et de sécurité et de meilleurs réaménagements;
  - le vieillissement des immeubles inscrits à l'inventaire de Travaux publics nécessitant d'importantes rénovations pour que ceux-ci respectent les normes de santé et de sécurité; et
  - l'exercice en cours visant à rationaliser l'inventaire fédéral de biens immobiliers.

- Gestion des investissements :
  - le vieillissement et la détérioration des biens fédéraux nécessitant souvent d'importantes réparations et leur remplacement;
  - les projets de développement foncier et urbain en vue d'appuyer de plus grands objectifs gouvernementaux;
  - les économies régionales, par exemple à Toronto, qui dictent les taux du marché et font augmenter le coût du programme;
  - difficultés rencontrées lors de tentatives à négotier des stratégies de dessaisissement pour certains biens, tels que des quais, des cales sèches, des ponts et des routes; et
  - le besoin d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral dans le cas de certains biens particuliers.

2. Initiatives

Pour atteindre les objectifs du Programme, le Ministère prendra les initiatives suivantes en 1990-1991 :

Gestion du programme : Puisque le Ministère maintient les principes de gestion basés sur l'imputation aux prix du marché, les produits de placements et la réduction du déficit, les gestionnaires du programme de Travaux publics auront d'importants défis administratifs à relever. La Direction générale du logement doit déterminer les meilleures pratiques de gestion, élaborer des stratégies dynamiques de communication à l'intention des locataires et du public, introduire des structures hiérarchiques plus efficaces et plus dynamiques et promouvoir un environnement de travail motivant et encourageant pour les employés. Ces initiatives comprennent les projets suivants.

Réseau international : La Direction générale du logement doit établir un réseau international de personnes-ressources en collaboration avec différents échelons du gouvernement et le secteur privé afin d'échanger des informations sur certains aspects de la gestion des installations et l'environnement de travail favorisant la productivité. Le principal objectif sera d'explorer différentes solutions et d'employer des moyens innovateurs pour fournir un tel environnement aux locataires tout en tenant compte des contraintes du secteur public.

Plans de communication : La Direction générale du logement entend élaborer et mettre en oeuvre des plans de communication pour informer les autres directions générales du Ministère, les ministères et organismes centraux locataires et le secteur privé de ses objectifs, de ses plans à long terme, de ses normes et de ses pratiques. Elle accordera une attention particulière aux politiques, aux normes et aux initiatives liées à un environnement de travail favorisant la productivité et à la gestion des locaux à bureaux.

Paiement des services : La Direction générale du logement prévoit évaluer le paiement des services afin de vérifier si les coûts pour les différents services demandés sont comparables à ceux du secteur privé.

Gestion des locaux : La Direction générale du logement coordonne les exigences des ministères locataires et la fourniture des locaux grâce à la gestion des biens et des investissements. Elle est responsable de l'élaboration des politiques et des modalités permettant d'assurer un cadre pour les normes applicables aux locaux, par exemple, à leur nombre et à leur qualité; elle développe des méthodes pour améliorer les plans opérationnels et stratégiques applicable au logement; et elle assure la liaison avec les locataires et les rencontre pour discuter de leurs préoccupations communes.

Planification des locaux à long terme : La Direction générale du logement prévoit améliorer son processus de planification des locaux pour les dix plus importants ministères locataires (lesquels occupent près de 50 % des locaux en inventaire de TPC), et ce pour les deux à trois années à venir. Ce processus tiendra compte de ce qui a été planifié (réductions d'effectifs/contraintes financières) en fonction des modifications de programme des ministères locataires par rapport aux locaux disponibles appartenant soit à l'État ou au secteur privé.

Gestion des installations assistée par ordinateur : La Direction générale du logement entend orienter la définition du rôle de Travaux publics Canada en vue d'améliorer le système de gestion des installations assistée par ordinateur comme outil de gestion. Cette initiative doit faire ressortir les possibilités techniques du système à l'égard de la planification stratégique et de la gestion des inventaires de matériel et de biens immobiliers. La direction du logement doit assurer la liaison avec les ministères locataires et les autres utilisateurs de l'administration fédérale et du secteur privé.

Responsabilité des locataires : La Direction générale du logement prévoit se doter d'un cadre pour améliorer la responsabilité des locataires et accroître les pouvoirs pour coordonner les besoins qualitatifs et quantitatifs de locaux, les genres de services et les catégories d'aires d'agrément. La définition des besoins sera faite en consultation avec un échantillon représentatif de locataires fédéraux.

Le logement, une ressource de gestion : La Direction générale du logement présentera une série de documents d'information aux hauts fonctionnaires des ministères locataires traitant de la diversité et du nombre de locaux que TPC gère en leur nom. Ce projet vise à mettre en évidence les répercussions des locaux en tant que ressource stratégique.

Gestion des biens : Cette fonction du programme des biens immobiliers concerne essentiellement la fourniture des locaux, c'est-à-dire fournir les locaux prévus en fonction des changements de programme et des exigences des locataires et voir à ce que les biens en inventaire soient gérés de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Pour réaliser le mandat du programme des biens immobiliers, Travaux publics a retenu deux grandes priorités pour gérer l'inventaire des biens : assurer à ses utilisateurs un environnement sécuritaire et favorisant la productivité; et conserver la valeur de ces biens. Ces objectifs sont liés à la conservation de la qualité et à la condition des biens immobiliers.

Travaux publics est à élaborer plusieurs stratégies pour gérer son portefeuille diversifié de biens afin de réagir aux multiples influences qui façonnent et redéfinissent l'autre facette du programme, celle de la demande, et ce, tout en gérant avec efficacité les investissements en inventaire.

Environnement de travail favorisant la productivité : Tout comme les facteurs extérieurs qui influent sur les exigences du gouvernement, des locataires et du public, le Ministère est à réévaluer sa démarche pour y satisfaire. Il est à élaborer de nouveaux critères afin de fournir des locaux à bureau de meilleure qualité à ses locataires. Ceci devrait se traduire par l'amélioration du milieu de travail et tout particulièrement de la productivité. Dans cette optique on compte accorder plus d'importance aux gens et à l'adaptation des locaux aux locataires et non l'inverse. Pour concrétiser cette démarche, le Ministère est à élaborer une politique sur "l'environnement de travail favorisant la productivité" et une stratégie de mise en oeuvre de celle-ci.

Diminution des risques liés aux tremblements de terre : En raison des risques de tremblements de terre dans certaines régions du Canada, le Ministère prévoit évaluer les dangers que ce phénomène représente pour certains biens immobiliers déterminés. Cet examen a pour but de s'assurer que les structures répondent aux normes de sécurité en cas de séisme, ne constituent pas un danger pour les occupants et ne seront pas détruites par un tremblement de terre.

Rendement des biens : Le Ministère est à élaborer une série d'outils de gestion pour évaluer le rendement de ses biens avec plus d'efficacité. Ces outils, permettant de comparer le rendement du Ministère à celui du secteur privé, comprendront des méthodes pour mesurer et contrôler les coûts des locaux sous-utilisés.

Gestion des recettes : Travaux publics est à préparer des politiques et des modalités pour améliorer les recettes générées par ses biens. Ces stratégies prévoient, entre autres, maximiser les recettes des tiers et imputer les prix du marché pour les locaux loués.

Gestion de l'inventaire : Pour surveiller plus étroitement ses biens, le Ministère entend améliorer le système de gestion de l'inventaire. Ce système amélioré sera non seulement intégré à l'inventaire pour tout le gouvernement lequel est présentement préparé par le Conseil du Trésor, mais il permettra aussi de minimiser le nombre de locaux vacants et sous-utilisés.

Plan de gestion des biens : Travaux publics continuera le processus de planification de gestion des biens entrepris en 1989-1990 afin de constituer un cadre stratégique pour orienter les décisions de gestion visant le portefeuille du Ministère. En 1990-1991, Travaux publics compte terminer 60 % des plans de gestion pour les locaux à bureaux et 40 % des plans de gestion pour les installations fédérales en inventaire.

Facilité d'accès : Suite à la Charte canadienne des droits et libertés ainsi qu'à la Loi canadienne sur les droits de la personne, en juillet 1989, le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle politique sur la facilité d'accès dont la mise en oeuvre exigera des dépenses plus élevées. Travaux publics aura cinq ans pour modifier les biens appartenant à l'État ou loués par celui-ci afin de satisfaire aux exigences de cette politique dans différents secteurs, par exemple, les stationnements, les ascenseurs, les salles de toilettes, les abreuvoirs et les allées extérieures. De plus, Travaux publics continuera de répondre, de façon ponctuelle, aux demandes visant à améliorer l'accessibilité des biens immobiliers en inventaire.

Étude sur le logement : Travaux publics a mis sur pied un groupe de travail pour étudier son rôle et son mandat à l'égard du logement collectif qu'il doit assurer aux ministères possédant des bureaux dans des régions éloignées. L'étude doit se pencher tout particulièrement sur le fait que le gouvernement fédéral doit éviter de posséder des immeubles dans les secteurs où le secteur privé a des intérêts.

Gestion des investissements : Travaux publics, en tant que gardien et acheteur de services de biens immobiliers, agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement doit élaborer et mettre en oeuvre des stratégies traduisant l'engagement du gouvernement face à la protection de l'environnement et l'amélioration des produits de placements. La Direction générale a élaboré des stratégies pour améliorer les possibilités d'investissements pour ses projets d'immobilisations et de prise à bail. Ces stratégies comprennent les projets suivants.

Stratégies de dessaisissement : Une fois les solutions et les recommandations approuvées par le Conseil du Trésor, le Ministère commencera à se dessaisir de ses biens maritimes et de ses terrains.

Canal Welland : Travaux publics doit continuer à discuter avec le conseil de ville de Welland au sujet du transfert de ces terrains à la ville.

Initiatives des secteurs privé et public : Travaux publics Canada doit élaborer une stratégie pour les initiatives d'immobilisations avec le secteur privé; celle-ci doit être envisagée, s'il y a lieu, comme une possibilité chaque fois que la décision d'investir est prise.

Processus d'établissement des baux : Travaux publics doit élaborer et améliorer le processus d'établissement des baux pour réduire les contraintes existantes et améliorer la qualité du produit livré.

Analyse des investissements : Travaux publics doit mettre en oeuvre un système d'analyse des investissements sur micro-ordinateur qui permettra d'évaluer la viabilité des différentes possibilités d'investissements.

Santé et sécurité : Le Ministère a reçu des crédits d'immobilisations additionnels de 5 millions de dollars par an pour 1990-1991 et 1991-1992 afin de prendre des mesures correctives urgentes pour différents biens tels les barrages et les ponts.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Gestion du programme :

Stratégie opérationnelle quinquennale : La Direction générale du logement a élaboré et commencé à mettre en oeuvre un plan stratégique quinquennal en vue d'établir les priorités et les objectifs parmi les activités du programme des biens immobiliers; elle a également préparé des stratégies pour atteindre ces objectifs.

Cadre de planification stratégique : La Direction générale du logement a élaboré et mis en oeuvre un cadre de planification comprenant les plans des locataires, de gestion des biens et d'investissements; ces plans ont été intégrés au plan des biens immobiliers de 1990-1993.

Cadre d'orientation : Le Ministère a terminé près de 30 % du guide sur les politiques et les procédures de la Direction générale du logement.

Gestion des recettes : Travaux publics a fait une première prévision des recettes en fonction des prix du marché afin d'améliorer son système de gestion des recettes. Le Ministère a commencé à fournir les renseignements suivants à ses locataires : la surface occupée, le nombre d'années-personnes accueillies et la valeur marchande des locaux.

Gestion des ressources humaines : Même si elle a atteint les objectifs à l'égard des ressources humaines additionnelles en 1989-1990, la Direction générale du logement continue à manquer sérieusement de personnel.

Formation : Le Ministère a mis sur pied un plan de formation pour le programme des biens immobiliers comprenant trois cours parrainés à l'échelle nationale.

Indicateurs de rendement : Des indicateurs détaillés pour le cadre du plan opérationnel ont été préparés pour aider la Direction générale du logement à prendre des décisions. Le Ministère utilisera ces indicateurs pour évaluer de façon objective le rendement du programme des biens immobiliers.

Protection civile : Conformément à la Loi de 1988 sur la protection civile, Travaux publics a examiné les responsabilités du Ministre à cet égard en vue de les inclure dans un décret. Le Ministère doit publier le plan Brandon qui est un modèle détaillé de gestion en cas d'urgence destiné aux provinces et aux municipalités; cette activité mettra fin à la participation du Ministère au plan national d'intervention en cas de tremblement de terre. Le Ministère entend collaborer avec les provinces pour coordonner la participation de celles-ci au développement de la Régie nationale d'urgence pour la construction.

Gestion des locaux :

Plan de logement à long terme des locataires : Le Ministère a élaboré un cadre pour le plan de logement à long terme des locataires et il doit le mettre à l'essai chez deux de ses principaux locataires. Le Ministère cherche une méthode pour améliorer la qualité de l'information essentielle fournie par les locataires et les délais dans lesquels celle-ci est fournie.

Normes : Le Ministère, en collaboration avec Emploi et Immigration Canada, a élaboré de nouvelles normes pour l'attribution et l'aménagement des locaux. L'expérience ainsi acquise sera utilisée et adaptée pour répondre aux exigences d'autres locataires. Il a également examiné en collaboration avec Statistique Canada, Santé et Bien-être social Canada et Service correctionnel Canada les normes nationales touchant leurs locaux.

Plan de communication avec les locataires : La Direction générale du logement entend souligner l'importance du dialogue et de la consultation avec ses locataires, soit par des rencontres individuelles, des discussions interministérielles ou une série de conférences. Cette initiative permettra d'informer les locataires du rôle de la Direction générale du logement, des changements de politique prévus et des nouveaux concepts apparaissant dans le domaine de la gestion des installations qui évolue rapidement.

Système informatisé de gestion des locaux (SIGL) : La qualité des données saisies par le système informatisé de gestion des locaux a été améliorée de façon systématique. La fiabilité des données, par exemple le nombre d'années-personnes, a été vérifiée auprès de sources extérieures et ces données font maintenant partie de différents indicateurs de rendement.

Gestion des biens :

Planification de la gestion des biens : La mise en oeuvre de la politique visant à élaborer un plan de gestion pour chaque bien immobilier faisant partie du portefeuille de Travaux publics est en bonne voie de réalisation. D'ici la fin de l'exercice 1989-1990, le Ministère aura terminé les plans pour environ 30 % des 408 immeubles à bureaux et 20 % des installations fédérales en inventaire.

Santé et sécurité : Travaux publics a examiné la majorité de ses biens immobiliers pour vérifier s'ils respectaient les normes de sécurité électrique édictées par la Code canadien du travail. À la suite de cet examen, le Ministère a mis sur pied des programmes d'amélioration des circuits électriques dans plusieurs régions afin que les immeubles satisfassent aux exigences du code. Dans le cadre de cette évaluation ponctuelle des biens, le Ministère vérifie dans quelle mesure chacun d'eux respecte toutes les exigences du code.

Protection de l'environnement : Les efforts déployés par Travaux publics en 1989-1990 en vue de déterminer et de contrôler la manutention, l'entreposage et l'élimination des produits dangereux ont portés sur quatre domaines : les BPC, l'amiante, les réservoirs souterrains et les chlorofluorocarbones (CFC).

Biphényles polychlorés (BPC) : Le Ministère a répertorié dans son inventaire 71 emplacements où sont entreposés des matériaux contenant des BPC. Ces matériaux doivent être entreposés conformément aux exigences d'Environnement Canada jusqu'à ce qu'on ait trouvé un moyen de les détruire.

Amiante : Le Ministère a fait enlever dans ses immeubles tous les matériaux à base d'amiante reconnus comme dangereux. Il continue à exercer une surveillance régulière dans les immeubles où il y a encore de l'amiante et fera enlever ce matériau partout où cela constitue un risque pour la santé des occupants.

Réservoirs souterrains : Travaux publics a répertorié près de 250 réservoirs souterrains dans son inventaire. Il est a élaborer un plan de travail pour prendre les mesures correctives nécessaires contre les fuites possibles à chaque emplacement.

Chlorofluocarbones (CFC) : Le Ministère collabore à un projet pilote en vue de vérifier les qualités d'exploitation d'un nouveau réfrigérant sans danger pour l'environnement. Il doit faire un inventaire à l'échelle nationale des appareils utilisant des CFC.

Qualité de l'environnement : Afin d'améliorer les conditions de travail favorisant la productivité et l'environnement dans les immeubles, Travaux publics a élaboré une série d'objectifs touchant les principaux aspects du milieu de travail. Ces objectifs proposent des niveaux souhaitables de rendement dans différents domaines, par exemple, la qualité de l'air, la température, l'humidité, l'éclairage et le bruit ambiant. Compte de l'âge et de l'état des biens en inventaire, tous les locaux à bureaux n'atteignent pas ces objectifs.

Politique relative à la sécurité : Une équipe composée de représentants de Travaux publics, du secrétariat du Conseil du Trésor et de la Gendarmerie royale du Canada a préparé une définition de rôle où sont décrites les responsabilités du Ministère à l'égard de la sécurité physique ainsi qu'un Guide du locataire pour la préparation des énoncés sur la sécurité physique. Cette définition sera intégrée dans la version révisée de la politique sur la sécurité de 1987 du Conseil du Trésor qui sera publiée au début de 1990.

Garderies : Travaux publics a terminé l'évaluation, par province, des possibilités d'aménager des garderies dans les immeubles où travaillent les fonctionnaires. Le Conseil du Trésor est à élaborer une politique sur la création des garderies, lorsque cela est justifié et possible, dans les immeubles loués ou appartenant à l'État. Une fois la politique approuvée, le Ministère aura un rôle important à jouer pour répondre aux besoins des ministères locataires.

Gestion des investissements :

Clés en main : Travaux publics a élaboré une politique ministérielle sur les acquisitions clés en main.

Aliénation des terres de Pickering : Transport Canada a décidé de ne pas classer comme biens excédentaires les terres de Pickering jusqu'à ce que les résultats de l'étude sur le transport aérien dans le sud de l'Ontario soient connus. Par conséquent, Travaux publics a suspendu toute décision à cet égard.

Transfert des unités d'habitation : Travaux publics a transféré au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest la responsabilité des unités d'habitation associées à la vente et au transfert de la Commission d'énergie du Nord canadien.

Règlements et tarifs applicables aux bassins de radoub : Travaux publics a mis en oeuvre, en août 1989, la deuxième phase de l'augmentation des tarifs applicables aux bassins de radoub afin de recouvrir les coûts des services. L'adoption de la Loi sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis a empêché que ces tarifs soient mis en vigueur plus tôt.

Route transcanadienne : Les phases I et II du projet d'amélioration de la route transcanadienne dans le parc national de Banfff sont terminées entre le kilomètre 0 (entrée est) et le kilomètre 27. La phase III du projet ira du kilomètre 27 au kilomètre 77.

Projet de raccordement du détroit de Northumberland : Le ministre de Travaux publics a soumis le projet à un examen public conformément au processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement (PEEE). Le Ministère doit fournir l'information supplémentaire demandée par le groupe d'évaluation de l'environnement afin de répondre, comme dernière mesure, aux préoccupations du public. Le groupe doit prendre une décision finale au sujet du projet en 1990. Compte tenu de la décision, l'établissement du coût et l'attribution du marché seront faits avant la fin de l'exercice.

Transfert de la garde : Travaux publics doit terminer le transfert de la garde de toutes les installations, appartenant à l'État ou louées par celui-ci, n'abritant pas de bureaux ou utilisées à des fins spéciales. La phase III du transfert, soit celui de certaines propriétés louées ou appartenant à l'État, a commencé par l'identification des biens concernés et elle sera suivie des négociations et du transfert proprement dit.

Investissements visant les routes : Travaux publics élabore une stratégie d'investissement comprenant deux volets. D'une part, la responsabilité financière des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux est confié au Service canadien des parcs d'Environnement Canada. D'autre part, les investissements en capital destinés à la route de l'Alaska ont été autorisés pour les trois prochaines années et le Ministère est à discuter avec les gouvernements du Yukon et de la Colombie-britannique de la question du dessaisissement.

E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être mesurée en fonction de son objectif qui est d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'État afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements.

Plus précisément, l'efficacité du programme peut être évaluée par rapport à ses principales fonctions.

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un environnement de travail favorisant la productivité :

  - en 1989-1990, le Ministère a fourni 4,6 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux;

  - en 1989-1990, le coût moyen du logement par année-personne a été d'environ 6 000 $ (151 000 années-personnes) pour une superficie moyenne de 15 à 25 mètres carrés par année-personne selon les besoins du locataire. Les outils de mesure du rendement doivent être améliorés au cours du prochain exercice;

  - le Ministère continue de rationaliser les délais de livraison des locaux loués et entend améliorer ces délais en passant d'une période de 12 à 24 mois à une de 6 à 12 mois;

  - en 1989-1990 et 1990-1991, près de 50 % des 6 000 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de veiller à ce que les quelque 3 000 conventions d'occupation soient complétées à temps et que celles-ci traduisent les besoins des locataires; par conséquent, les exigences à l'égard du nombre et de la qualité des locaux devraient faire augmenter le nombre de locaux loués; et

  - la plupart des locaux à bureaux appartenant à l'État sont arrivés au terme de leur durabilité économique (l'âge moyen des immeubles à bureaux est de 39 ans); l'entretien de ces biens et la prestation de services aux locataires existants continueront à soulever de grands défis pour le Ministère.

- Gérer les biens immobiliers en inventaire de façon à respecter toutes les normes de santé et de sécurité, à fournir aux locataires fédéraux un environnement de travail favorisant la productivité et à obtenir des produits de placements raisonnables :

  - travaux publics a pris de nombreuses mesures pour que les biens en inventaire respectent toutes les lois sur la sécurité des immeubles et sur les produits dangereux; il a examiné la plupart des grands immeubles pour vérifier si ceux-ci respectaient les dispositions des codes; la plupart des anciens immeubles ont plus ou moins besoin de réparation et de rénovation. Le Ministère a commencé à rénover les circuits électriques dans plusieurs régions et poursuivra ces travaux afin que les immeubles respectent les normes;

- par rapport aux produits dangereux, une meilleure connaissance des biens immobiliers en inventaire a permis à Travaux publics d'envisager de façon plus dynamique la question des BPC, de l'amiante, des réservoirs souterrains et des chlorofluorocarbones (CFC). Cependant, le Ministère aura besoin de ressources additionnelles s'il veut réussir d'ici 1993 à se défaire progressivement des BPC;

- le récent concept d'un environnement de travail favorisant la productivité traduit les nouvelles exigences imposées au programme de biens immobiliers et la réévaluation faite par Travaux publics de son rôle en tant que gestionnaire des biens. Même s'il est un peu trop tôt pour mesurer l'efficacité de sa mise en oeuvre, il est possible d'évaluer les stratégies élaborées au cours des étapes de planification, y compris les objectifs de fonctionnement à l'égard de la facilité d'entretien, de l'introduction de nouvelles technologies, de l'amélioration de la sécurité, des garderies, des nouvelles normes d'accessibilité et des secteurs de confort destinés aux employés. Des activités en cours contribueront à créer un environnement favorisant la productivité; et

- dans le cadre du contrôle de la rentabilité du programme des biens immobiliers, Travaux publics a élaboré plusieurs indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des biens, y compris le nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement (selon les dépenses totales pour les immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés aux prix du marché par locataire), le pourcentage de surface vacante prête à louer et le nombre de biens excédentaires. En 1989-1990, le Ministère a établi que 24 % des biens examinés généraient un rendement négatif et que 1 % de la superficie totale représentait des locaux libres prêts à louer. Travaux publics a présentement 335 immeubles en inventaire qui ont été déclarés excédentaires. D'ici la fin de 1989-1990, il sera dessaisi de 115 d'entre eux évaluées à 3,9 millions de dollars.

- Administrer les investissements immobiliers en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages, soit l'achat, la construction, le bail-achat ou le crédit-bail :

  - pour répondre aux besoins de locaux à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses. Travaux publics possède présentement (ou est en voie d'acquérir par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 70 % des locaux à bureaux utilisés par l'administration fédérale; les autres 30 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations des prix du marché et aux pressions de la demande; et

  - en 1988-1989, le Ministère a entrepris 570 projets qui ont porté à 137 901 mètres carrés la superficie des bureaux appartenant à l'État. Travaux publics continue à prendre d'importantes décisions en matière d'investissements en choisissant dans chaque cas s'il y a lieu d'acheter ou de louer.

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du programme prévoit un cadre stratégique pour le programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de Travaux publics ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1990–1991.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990–1991**		Prévu 1989–1990		Réel 1988–1989	
	$	**A-P**	$	A-P	$	A-P
Coordination du programme	**42 740**	**240**	39 210	225	31 193	200

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 6 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989					
	Réel		Budget principal		**Différence**	
	$	**A-P**	**$**	**A-P**	**$**	**A-P**
Coordination du programme	31 193	200	38 638	207	**(7 445)**	**(7)**

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses brutes ont été de 7,4 millions de dollars ou 19,3 % de moins que le montant prévu au Budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• diminution des salaires et des traitements parce que tous les postes prévus dans le cadre de la réorganisation n'ont pas été comblés;	(0,9)
• diminution des paiements pour les services ministériels communs et les coûts administratifs; et	(4,8)
• diminution des charges d'exploitation pour la gestion du programme des biens immobiliers.	(1,7)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

Travaux publics a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communications, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires qui est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens adoptée par Travaux publics au cours de l'exercice 1986-1987 prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 408 immeubles à bureaux appartenant à l'État et exploités en vertu d'un bail-achat dont le Ministère à la garde. D'ici la fin de l'exercice 1989-1990, 125 plans auront été préparés. En 1990-1991, on prévoit terminer 90 plans de gestion des biens.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1988-1989, Travaux publics avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 211,2 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 218,7 millions de dollars, soit 7,5 millions de dollars de plus que le montant prévu. Cet écart est attribuable à l'accroissement des recettes perçues des tiers et aux prévisions plus précises effectuées au cours de l'exercice.

Travaux publics s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1987-1988, le montant des crédits s'élevait à 1 212,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 157,4 millions de dollars, soit 95 % du montant prévu. En 1988-1989, l'évaluation a été encore plus précise, c'est-à-dire que 1 309 millions de dollars, soit 97,5 % des 1 342 millions prévus ont été dépensés.

À mesure que la planification deviendra plus détaillée et plus cohérente, le Ministère prévoit que l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les recettes et les dépenses réelles s'amenuisera. Les politiques et les modalités élaborées en 1990-1991 viendront renforcer ce processus et accroître le rendement de l'activité de la coordination du programme grâce à une orientation et une cohérence communes.

B. Locaux à bureaux

Objectif

Assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralement afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convenables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction devriendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisitions de biens :
  - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
  - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
  - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- Fonctionnement et entretien de biens de l'État :
  - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 56 % des dépenses brutes totales du programme pour 1990-1991.

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Dépenses brutes	**759 539**	761 468	714 900
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**162 302**	169 207	172 284
Activité nette	**597 237**	592 261	542 616

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses brutes	714 900	728 268	**(13 368)**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	172 284	157 148	**15 136**
Activité nette	542 616	571 120	**(28 504)**

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses nettes ont été de 28,5 millions de dollars ou 4,9 % de moins que le montant prévu au budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• baisse des charges d'exploitation pour 399 locaux à bureaux appartenant à l'État et 9 installations faisant l'objet d'un bail-achat évalués respectivement à 8,2 millions de dollars et 1,8 millions de dollars. La réduction majeure pour les locaux à bureaux obtenus par bail-achat est attribuable à la Place du Canada, Edmonton, laquelle fut rajoutée à l'inventaire durant l'année plus tard que prévu;	(10,0)

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• ressources non utilisées des projets d'immobilisation en raison de retards de construction; et	(3,4)
• hausse des recettes perçues des locataires fédéraux et autres qui doivent payer un loyer à Travaux publics.	(15,1)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'inoccupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

En 1989-1990, le Ministère a réglé plusieurs différends régionaux avec les locataires. Depuis le 1er janvier 1989, Travaux publics Canada a reçu plus de 150 demandes de dérogation aux normes du logement. Toutes ont été réglées par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une réaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale.

Travaux publics Canada a continué d'améliorer ses délais de fourniture des locaux. Pour bien illustrer les progrès accomplis à ce chapitre, prenons l'exemple des logements fournis aux réfugiés dans le cadre du programme gouvernemental d'élimination de l'arriéré des demandes de logement. Le Ministère a, en effet, réussi à trouver quelque 12 000 mètres de logement dans les régions de Toronto, de Montréal et de Vancouver, où le logement est rare et ce, cinq à sept mois suivant la réception de l'énoncé des besoins d'Emploi et Immigration Canada.

En 1989-1990, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé en 1990-1991, avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

Travaux publics Canada dispose aussi d'un portefeuille actif de baux. En 1988-1989, le Ministère a signé 2 405 marchés de location représentant 1 694 800 mètres carrés. En 1989-1990, le nombre de baux est passé à 2 643 (dont 912 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 1 819 800 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1990-1991, le nombre de baux passera à 2 734, dont 535 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 1 964 900 mètres carrés.

En 1988-1989, le ministère des Travaux publics a fourni au total 4 642 000 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1989-1990, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 714 000 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 836 000 mètres carrés en 1990-1991 (voir le tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)	**1990-1991**	1989-1990	1988-1989
Locaux de l'État	**2 352**	2 375	2 415
Locaux obtenus par bail-achat	**519**	519	532
Locaux loués	**1 965**	1 820	1 695
Total	**4 836**	4 714	4 642

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1989-1990, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 24 % des immeubles échantillonnés ont produit un rendement négatif du capital investi.

Travaux publics Canada s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1988-1989, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 47 170 mètres carrés sur un répertoire de 4,6 millions de mètres carrés, soit 1 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1989-1990 et 1990-1991, Travaux publics Canada maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé on estime qu'un taux d'inoccupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'emménagement des locataires.

C. Installations fédérales

Objectif

Administrer l'investissement et le dessaisissement dans le cadre d'un portefeuille varié d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'écluses, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 18 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1990-1991.

Au tableau 10 figure un résumé des dépenses et des recettes liées à cettes activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Dépenses brutes			
Bâtiments	**169 952**	175 837	191 229
Biens excédentaires	**8 339**	8 476	5 531
Aménagement foncier	**3 172**	4 705	7 949
Ouvrages maritimes	**8 153**	8 426	8 859
Routes et ponts	**60 148**	49 275	53 811
	249 764	246 719	267 379
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**67 649**	64 514	46 401
Activité nette	**182 115**	182 205	220 978

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 11 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses brutes			
Bâtiments	191 229	217 578	**(26 349)**
Biens excédentaires	5 531	5 345	**186**
Aménagement foncier	7 949	6 752	**1 197**
Ouvrages maritimes	8 859	7 053	**1 806**
Routes et ponts	53 811	50 268	**3 543**
	267 379	286 996	**(19 617)**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	46 401	54 069	**(7 668)**
Activité nette	220 978	232 927	**(11 949)**

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1988-1989, ont été inférieures de 11,9 millions de dollars ou 5,1 % à la somme prévue dans le Budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• transfert de 11,8 millions de dollars à la Société de construction des musées du Canada, Inc. et de 1,7 millions de dollars à la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée pour couvrir la hausse des frais de fonctionnement;	(13,5)
• baisse des exigences d'exploitation des installations à destination particulière appartenant à l'État;	(5,8)
• hausse des dépenses en capital pour satisfaire aux exigences du programme;	2,2
• baisse des dépenses de fonctionnement de 0,5 million de dollars pour les ouvrages maritimes, de 1,7 million pour les routes et les ponts et de 0,3 million pour les projets de recherche et de développement; et	(2,5)
• insuffisance des recettes provenant des locataires qui remboursent à Travaux publics Canada pour le coût de leurs locaux.	7,7

Données sur le rendement et justification des ressources

Le ministère des Travaux publics assure la gestion d'un portefeuille varié d'installations à usages particuliers et de biens excédentaires. Il lui faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de leur aliénation éventuelle ou d'un dessaisissement possible. Une bonne gestion repose sur l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation efficaces et sur le respect des normes et objectifs fédéraux visant tous les biens.

Les installations fédérales comprennent des unités d'habitation, des abris d'urgence fédéraux, des locaux à destination particulière et des locaux partagés ainsi que des biens désignés, notamment les édifices du Parlement. Il peut s'agir de biens appartenant à l'État ou d'installations louées.

En 1989-1990, le ministère des Travaux publics avait un répertoire de 1 571 unités d'habitation. De ce nombre, 1 487 étaient des habitations collectives (1 107 unités appartenant à l'État et 380 unités louées). Le transfert d'un certain nombre d'unités d'habitation au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et d'autres mesures de dessaisissement devraient faire baisser le nombre total à 1 525 unités environ.

En 1990-1991, Travaux publics Canada fournira des données sur le rendement à 126 ministères locataires occupant des locaux à destination particulière (locaux de l'État ou locaux loués). Des progrès importants ont été faits en vue du transfert d'une partie de ces locaux aux ministères responsables de l'exécution des programmes.

Travaux publics Canada exploite et tient à jour une banque de terrains excédentaires fédéraux. En 1988-1989, il s'est défait de 247 biens excédentaires (incluant ceux d'autres ministères gouvernementaux) évalués à 42,4 millions de dollars. Des démarches sont en cours pour l'aliénation, en 1989-1990, de 735 autres biens excédentaires d'une valeur marchande estimée à 18,2 millions de dollars. Environ 115 de ces biens, évalués à 3,9 millions de dollars, appartiennent à Travaux publics Canada. En 1989-1990, le Ministère était aussi responsable de l'administration des biens excédentaires du Vieux-Port de Québec et de la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée.

Un projet d'aliénation des ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris, en 1987-1988, afin de permettre à Travaux publics Canada de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages à la province ou à la municipalité visée. La responsabilité du Ministère se limite à démolir ou à réparer l'ouvrage ou encore à payer une partie des réparations à l'autorité locale en vue d'une aliénation éventuelle. Le coût des réparations effectuées par Travaux publics Canada, ou le montant de la contribution, ne doit pas excéder le coût des travaux de démolition ou 250 000 $, en prenant le moins élevé des deux montants, sans l'autorisation du Conseil du Trésor. En 1988-1989, les frais de démolition, de réparation ou de transfert de 33 ouvrages maritimes se sont élevés à 2,3 millions de dollars. On prévoit, en 1989-1990, 68 autres initiatives du même genre évaluées à 2,9 millions de dollars.

Travaux publics Canada a aussi entrepris des démarches qui mèneront à l'aliénation de terrains fédéraux. En 1989-1990, le Ministère a entrepris un projet d'aménagement foncier, soit celui du Vieux-Port de Chicoutimi (Québec). L'installation de Chicoutimi devrait être transférée aux autorités municipales d'ici la fin de l'exercice 1990-1991.

Le Ministère est responsable de dix barrages, d'une écluse et de trois bassins de radoub à l'appui d'activités maritimes et récréatives. Des négociations sont en cours avec les autres paliers gouvernementaux et le secteur privé pour transférer les droits de propriété aux parties à qui les biens profiteraient le plus. Au cours des deux derniers exercices, l'utilisation des bassins de radoub est passée de 68 % en 1987-1988 à 64 % en 1988-1989. La méthode pour calculer le taux d'occupation des bassins de radoub a été modifiée en 1989-1990 pour tenir compte de façon plus précise de leur utilisation. Au cours de cet exercice, on prévoit que le taux d'occupation passera à 50 %. Par la suite, ce taux sera comparé à celui de 1989-1990 qui servira d'année de base. Avec la généralisation du recouvrement des coûts, le rendement financier devrait s'améliorer. En 1988-1989, les recettes provenant des bassins de radoub ont été insuffisantes : 3,4 millions de dollars par rapport à des dépenses de 5,8 millions de dollars. En 1990-1991, les recettes devraient être suffisantes par rapport aux dépenses évaluées à 4,6 millions de dollars.

Le ministère des Travaux publics a la responsabilité de 17 ponts et de 2 222 kilomètres de routes. Il est chargé de reconstruire et d'entretenir des tronçons du réseau routier du Nord-Ouest (route de l'Alaska et chemin Haines) et d'apporter des améliorations aux tronçons de la route transcanadienne qui traversent les Parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la transcanadienne dans les parcs nationaux est la responsabilité du Service canadien des parcs d'Environnement Canada. Le budget global des immobilisations est passé de 23,8 millions de dollars en 1988-1989 à 21,2 millions, en 1989-1990.

Le niveau annuel de ressources de dépenses en capital allouées au 1 969 kilomètres du réseau routier du Nord-Ouest est demeuré inchangé. Les sommes pour le fonctionnement et l'entretien ont par contre été augmentées par 3,0 millions de dollars par année afin de permettre que les réparations soient effectuées aux routes détériorantes. Ces réparations vont améliorer les conditions de conduite pour les voyageurs, spécialement en vue de la hausse du tourisme anticipée en 1992, l'année du 50^{e} anniversaire de la route de l'Alaska. Des sommes additionnelles pour les dépenses en capital continuent d'être requises pour la reconstruction des tronçons du réseau routier qui furent construits en 1942.

Toutes les études de faisabilité portant sur le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland sont maintenant terminées. Travaux publics Canada a soumis le projet à un examen public dans le Cadre du processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement (PEEE). Un groupe d'évaluation indépendant prendra une décision définitive en 1990.

D. Subventions aux municipalités

Objectif

Administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions en remplacement d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 23 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1990–1991.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990–1991**	Prévu 1989–1990	Réel 1988–1989
Subventions aux municipalités	**320 288**	300 763	296 449

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1988–1989

(en milliers de dollars)	1988–1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Subventions aux municipalités	296 449	288 823	**7 626**

Explication de la différence : Les dépenses en 1988–1989 ont été supérieures de 7,6 millions de dollars ou 2,6 % à la somme qui figure dans le Budget des dépenses principal. Ce changement est en grande partie attribuable à une augmentation des versements définitifs de telles subventions aux municipalités.

Données sur le rendement et justification des ressources

Dans le cadre de cette activité, quelque 2 128 autorités taxatrices doivent recevoir des paiements pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'État).

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions (impôt sur la façade ou sur la superficie), les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel			
Traitements et salaires	**11 979**	11 822	8 657
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 857**	1 496	1 555
Autres frais touchant le personnel	**35**	12	144
Total personnel	**13 871**	13 330	10 356
Biens et services			
Transports et communications	**2 900**	2 893	2 651
Information	**114**	114	90
Services professionnels et spéciaux	**210 110**	209 624	204 496
Location	**453 433**	452 384	392 665
Achat de services de réparation et d'entretien	**126 747**	126 454	127 861
Services publics, fournitures et approvisionnements	**94 597**	94 379	72 673
Toutes autres subventions ou paiements	**16 760**	16 721	14 071
Total biens et services	**904 661**	902 569	814 507
Total des dépenses de fonctionnement	**918 532**	915 899	824 863
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**229 951**	233 721	218 685
Dépenses de fonctionnement nettes	**688 581**	682 178	606 178
Dépenses en capital			
Transports et communications	**8**	8	2
Information	**7**	8	9
Services professionnels et spéciaux	**18 119**	17 837	30 060
Achat de services de réparation et d'entretien	**9 863**	9 709	19 807
Services publics, fournitures et approvisionnements	**27**	26	103
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	**107 511**	105 838	138 744
Construction et acquisition de machines et de matériel	**546**	537	1 143
Toutes autres subventions ou paiements	**326**	321	627
Total des dépenses en capital	**136 407**	134 284	190 495
Paiements de transfert	**317 392**	297 977	294 563
Dépenses nettes du Programme	**1 142 380**	1 114 439	1 091 236

2. Besoins en personnel

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 13,9 millions de dollars, ce qui représente 1,5 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement brutes du Programme. Des données sur les années-personnes par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Tableau 15 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Coordination du programme	**240**	225	200

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1989-1990
Gestion	16	16	15	59 000-132 700	75 973
Scientifique et professionnelle					
Architecture et urbanisme	2	2	2	20 623-70 810	57 843
Économique, sociologie et statistiques	1	1	--	16 751-75 800	--
Génie et arpentage	11	11	17	27 613-74 810	55 982
Administration et service extérieur					
Services administratifs	173	158	126	16 702-69 615	50 302
Gestion des systèmes d'ordinateurs	1	1	--	22 310-73 032	--
Organisation et méthodes	1	1	--	16 368-64 300	--
Administration des programmes	2	2	--	16 702-69 615	55 696
Technique					
Dessin et illustration	2	2	1	18 979-49 181	35 671
Soutien technologique et scientifique	--	--	3	-- --	--
Soutien administratif					
Commis aux écritures et aux règlements	12	12	12	15 778-38 728	26 447
Mécanographie	1	1	--	15 452-30 832	--
Secrétariat, sténographie et dactylographie	18	18	14	15 637-38 975	26 585
	240	225	190		

	Autres années-personnes				
	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Administration et service extérieur	--	--	10	-- --	--

L'expression **"années-personnes"** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'année-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **"autres" années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Il est à noter qu'en 1989-1990 et en 1990-1991 les "autres" années-personnes sont démontrées au Programme des services (voir page 2-37).

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelles indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 10,1 % des dépenses brutes totales du Programme de 1990-1991.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futures
Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars					
Locaux à bureaux					
TERRE-NEUVE					
St. John's - immeuble fédéral - construction	--	23 000	458	1 000	21 542
St. John's - immeuble Sir-Humphrey-Gilbert - rénovations	14 705	14 705	5 568	5 000	4 137
NOUVELLE-ÉCOSSE					
Halifax - immeuble Ralston - rénovations	14 979	15 197	1 529	5 414	8 254
Sydney - immeuble fédéral - rénovations	5 548	5 548	530	3 100	1 918
Truro - immeuble fédéral - rénovations	2 612	2 612	200	600	1 812
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Moncton - immeuble fédéral - Phase II - rénovations (voir note 1)	16 666	20 500	525	10 000	9 975
Saint John - Succursale postale A - rénovations	--	9 223	691	4 000	4 532
Shippagan - immeuble fédéral - construction	2 170	2 177	1 957	220	--
QUÉBEC					
Québec - 155, Pointe-aux-Lièvres - rénovations	2 820	3 000	2 745	255	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Hull - Place du Portage - Phase III - rénovations	3 892	3 540	100	1 000	2 440
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - immeuble Tilley - ajout	10 840	10 840	4 871	3 425	2 544
MANITOBA					
Winnipeg - immeuble Macdonald - rénovations	4 936	4 936	838	4 098	--

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futures
Locaux à bureaux (suite)					
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Victoria - Ancien immeuble fédéral - rénovations	--	5 570	116	**435**	5 019
YUKON					
Whitehorse - Immeuble fédéral - Phase I - réaménagement (voir note 2)	21 057	24 699	1 533	**7 141**	16 025
Installations fédérales					
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
Borden - Routes et ponts - Pont fixe	13 850	12 500	11 000	**1 500**	--
QUÉBEC					
Chicoutimi - Vieux-Port - Décontamination	--	3 300	1 800	**1 475**	25
Phillipsburg - poste de douane - rénovations	7 065	7 065	6 323	**742**	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Hull - Complexe de la polyvalente Asticou - acquisition	26 288	26 288	20 744	**1 304**	4 240
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Arnprior - Centre de la protection civile - rénovations	5 184	5 205	257	**4 948**	--
Ottawa - Immeuble Mulligan - rénovations	26 584	26 584	1 184	**1 075**	24 325
Ottawa - Cité parlementaire - Travaux divers (voir note 3)	--	7 981	3 780	**4 023**	178
ALBERTA					
Banff - Routes et ponts - Échangeur de Banff	--	9 495	1 470	**4 707**	3 318
Routes et ponts - Transcanadienne - reconsruction	--	116 770	4 420	**9 530**	102 820
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Routes et ponts - Réseau routier du Nord-Ouest - reconstruction	381 552	417 113	253 513	**15 000**	148 600
DIVERSES PROVINCES					
Dessaisissement des quais excédentaires	--	20 526	9 061	**2 000**	9 465

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futures
Résumé					
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (énumérés ci-dessus)	--	--	--	**91 992**	--
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (non énumérés ci-dessus)	--	--	--	**902**	--
Dépenses totales prévues pour les grands projets d'immobilisations	--	--	--	**12 193**	--
Dépenses totales prévues pour les autres projets d'immobilisations	--	--	--	**31 320**	--
Total pour le Programme	--	--	--	**136 407**	--

Nota :

1. Le coût total estimatif précédent n'était qu'une première évaluation. Le coût estimatif courant a été mis à jour et tient compte des changements apportés au calendrier d'exécution, aux honoraires des experts-conseils, à l'aménagement des lieux et aux frais de services.

2. Le coût total estimatif précédent n'était qu'une première évaluation. Le coût estimatif courant a été établi en fonction du nouveau barème élaboré en mars 1989.

3. Plusieurs projets sont en cours dans la Cité parlementaire. On est à résoudre des problèmes liés à la santé et à la sécurité, on essaie de stabiliser les versants derrière la Colline parlementaire grâce à des moyens innovateurs et la responsabilité des Travaux publics en ce qui a trait au Plan quinquennal (1989-1993) pour les commémoratifs approuvés par le Cabinet (été 1988) progresse en conséquence.

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 23,1 % des dépenses brutes du Budget principal de 1990-1991 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Subventions			
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**317 170 000**	297 755 000	293 554 020
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	**180 000**	180 000	90 000
Total des subventions	**317 350 000**	297 935 000	293 644 020
Contributions			
Coordination du Programme			
Association des Travaux publics canadienne	**--**	--	45 000
Association canadienne de normalisation	**12 000**	12 000	12 000
Institut de formation en gestion de la construction	**30 000**	30 000	30 000
The Gage Research Institute	**--**	--	25 000
Installations fédérales			
Contributions à des organismes provinciaux et à des particuliers pour des initiatives de développement entreprises selon les ententes-cadres de développement et les ententes auxiliaires en vue d'apporter un rajustement économique et socio-économique	**--**	--	195 154
Contributions aux municipalités pour le transfert des quais excédentaires	**--**	--	612 000
Total des contributions	**42 000**	42 000	919 154
Total des paiements de transfert	**317 392 000**	297 977 000	294 563 174

5. Recettes

Le tableau 19 présente des recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Recettes à valoir sur le crédit			
Locaux à bureaux	**162 302**	169 207	172 284
Installations fédérales	**67 649**	64 514	46 401
Total - Recettes à valoir sur le crédit	**229 951**	233 721	218 685
Recettes à valoir sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers	**7 571**	18 211	42 386
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable des aéroports (Transports Canada)	**26 000**	25 295	18 753
Locations et concessions	**--**	--	6 606
Ventes d'énergie	**--**	--	345
Bassins de radoub	**4 259**	3 798	2 125
Pont ferroviaire de New Westminster	**3 250**	3 102	3 650
Intérêrs sur prêts	**--**	--	88
Vente de biens excédentaires	**--**	--	137
Divers	**--**	--	739
Remboursement des dépenses d'exercices précédents	**--**	--	638
Total - Recettes à valoir sur le Trésor	**41 080**	50 406	75 467
Total des recettes	**271 031**	284 127	294 152

6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1990-1991 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991 (Brut)	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût estimatif net du Programme	
					1990-1991	1989-1990
	1 372 331	1 361	1 373 692	271 031	**1 102 661**	1 024 155

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les locaux fournis par ce Programme;	860
• les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;	426
• les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnements et Services Canada; et	24
• la partie des indemnisations assumées par l'employeur et versées par Travail Canada.	51

**Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

7. Index

Gestion des locaux, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-24.

Gestion des biens, 3-9, 3-12, 3-17, 3-18, 3-21, 3-25.

Gestion des investissements, 3-9, 3-13, 3-17, 3-19, 3-22, 3-26.

Environnement de travail favorisant la productivité, 1-7, 3-8, 3-9, 3-15, 3-18, 3-20, 3-21, 3-26, 3-28, 3-29.

Gestion du Programme, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-24.

Programme des sociétés d'État

Plan de dépenses 1990–1991

Table des matières - Programme des sociétés d'État

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 4-4
B. Emploi des autorisations en 1988-1989 4-5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991
1. Points saillants 4-6
2. Sommaire des besoins financiers 4-6
B. Rendement récent
1. Points saillants 4-7
2. Examen des résultats financiers 4-8
C. Données de base
1. Introduction 4-9
2. Mandat 4-9
3. Objectif du Programme 4-9
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 4-9
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 4-10
2. Initiatives 4-10
E. Efficacité du Programme 4-10

Section II
Analyse par activité

A. Société de construction des musées du Canada, Inc. 4-11
B. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. 4-12

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 4-15
2. Dépenses en capital 4-15
3. Recettes 4-16
4. Coût estimatif net du Programme 4-16
5. Index 4-16

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990–1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990–1991	Budget principal 1989–1990
	Programme des sociétés d'État		
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	**5 230**	28 414
20	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**28 641**	30 130
	Crédit non requise - Paiement garanti par la Harbourfront Corporation	--	--
	Total du Programme	**33 871**	58 544

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990–1991
	Programme des sociétés d'État	
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc. à l'égard des dépenses de fonctionnement et des dépenses en capital pour la construction du Musée des beaux-arts du Canada et du Musée canadien des civilisations	**5 230 000**
20	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	**28 641 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990–1991			Budget principal 1989–1990
	Budgétaire		Total	
	Fonctionnement	Dépenses en capital		
Société de construction des musées du Canada, Inc.	5 230	--	**5 230**	28 414
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	28 641	--	**28 641**	30 130
	33 871	--	**33 871**	58 544

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des sociétés d'État			
	Programme du logement			
10	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	57 759 000	57 759 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	11 800 000	
	Total -- Crédit 10	57 759 000	69 559 000	**67 959 000**
	Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale			
25	Paiements à la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée	3 797 000	3 797 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	152 732	
	Virement du CT, crédit 5	--	1 500 000	
	Total -- Crédit 25	3 797 000	5 449 732	**5 449 732**
30	Paiements à la Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	7 800 000	7 800 000	**7 301 925**
	Total du Programme - Budgétaire*	69 356 000	82 808 732	**80 710 657**

***Nota** : En 1988-1989, le financement des sociétés d'État était couvert par deux programmes distincts comme le démontre l'ancienne structure des programmes et activités ci-dessus. Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des sociétés d'État de la structure révisée.

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Les sociétés d'État qui reçoivent des paiements en vertu de ce Programme prendront les dispositions suivantes en 1990-1991 :

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
  - paiement des sommes dues; et
  - dissolution de la société d'ici juin 1990.
- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
  - achèvement de travaux précis afin que tout soit prêt pour le 350e anniversaire de la fondation de Montréal en 1992.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Différence	Détails à la page
Société de construction des musées du Canada, Inc.	**5 230**	33 214	(27 984)	4-11
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**28 641**	9 307	19 334	4-12
Total du Programme	**33 871**	42 521	(8 650)	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1990-1991 sont inférieurs de 8,7 millions de dollars ou 20,3 % aux montants prévus en 1989-1990. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
– baisse principalement attribuable à l'achèvement des travaux de construction du Musée canadien des civilisations.	(28,0)
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– hausse attribuable à l'exécution de travaux précis afin que tout soit prêt pour les célébrations de 1992 qui marqueront le 350e anniversaire de la fondation de la ville de Montréal.	19,3

Explication des prévisions pour 1989–1990 : Les prévisions pour 1989–1990 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1989) sont inférieures de 16 millions de dollars ou 27,4 % au montant figurant dans le Budget des dépenses principal de 1989–1990, soit 58,5 millions (voir les Autorisations de dépenser, page 4–4). Cet écart de 16 millions de dollars est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
– paiement des frais de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.	4,8
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– retards dans l'exécution des travaux dûs aux changements apportés aux types de projets et à leur portée.	(20,8)

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988–1989, les sociétés d'État ont pris les mesures suivantes :

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
  - poursuivi la construction du Musée canadien des civilisations; et
  - ouvert au public, le 29 juin 1989, la partie du Musée canadien des civilisations réservée aux expositions.
- Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée :
  - continué le programme de vente de terrains; et
  - versé des montants aux agriculteurs dans le cadre du Programme de relance agricole.
- Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée :
  - préparé les plans et devis en vue de la restauration de la Tour de l'Horloge située sur le quai de l'Horloge;
  - poursuivi le populaire programme d'été; et
  - préparé des plans et effectué des études d'aménagement de terrains.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Société de construction des musées du Canada, Inc.	67 959	57 759	**10 200**
Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée	5 450	3 797	**1 653**
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	7 302	7 800	**(498)**
	80 711	69 356	**11 355**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été supérieurs d'environ 11,4 millions de dollars ou 16,4 % au montant prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
- ressources supplémentaires requises pour payer les travaux de construction accélérée du Musée canadien des civilisations, ainsi que les frais supplémentaires de consultation, et les sommes additionnelles pour la construction du Musée des beaux-arts du Canada et le paiement des honoraires des experts-conseils.	10,2
• Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée :	
- ressources supplémentaires requises à la suite de la révision des conditions et des modalités de paiements effectués dans le cadre du Programme de relance agricole.	1,7
• Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée :	
- réduction du niveau de financement pour couvrir les dépenses additionnels du prochain exercice.	(0,5)

C. Données de base

1. Introduction

La Société de construction des musées du Canada, Inc. a été créée le 21 juin 1982 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et elle fait fonction d'agent de Sa Majesté, conformément à la Loi sur le fonctionnement des compagnies de l'État. Elle a été désignée société d'État mère le 7 février 1985 et figure à l'annexe C, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal)) Limitée) a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'État qui figure à l'annexe C, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Mandat

Société de construction des musées du Canada, Inc. : Les activités de la Société se limitent à la construction d'immeubles pour le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations dans la région d'Ottawa-Hull, ou tout autre musée national que le gouverneur en conseil peut ordonner de construire, y compris l'acquisition, l'administration et l'aliénation de terrains nécessaires à la construction.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : La Société est chargée de planifier et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté.

3. Objectif du Programme

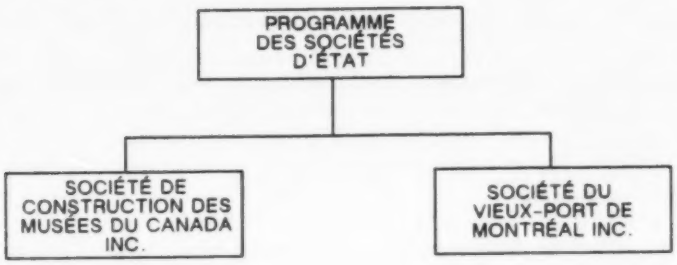
Autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe deux activités, comme l'illustre le tableau 3, à la page 4-10.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements aux sociétés d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités



D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les facteurs suivants pourraient influer sur l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1990-1991 :

- des retards dans l'aménagement des salles d'expositions du Musée canadien des civilisations et dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal; et
- des modifications aux décisions prises par le précédent Cabinet quant à l'ampleur des travaux au Vieux-Port de Montréal.

2. Initiatives

En prévision des célébrations qui marqueront le 350e anniversaire de la fondation de Montréal, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. procédera, en 1990-1991, à la réalisation des divers travaux d'aménagement suivants :

- réouverture d'une partie du Canal Lachine aux bateaux de plaisance;
- construction d'un centre pour commémorer l'anniversaire; et
- amélioration générale des lieux.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'exploitation qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

Section II
Analyse par activité

A. Société de construction des musées du Canada, Inc.

Objectif

Préparer les plans et construire le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations situés dans la région de la Capitale nationale, ou tout autre musée national que le gouverneur en conseil peut ordonner de construire, y compris l'acquisition, le contrôle, l'administration et l'aliénation des terrains requis à cette fin.

Description

Les paiements émis à la Société de construction des musées du Canada, Inc. servent à l'exploitation de la Société et à la construction du Musée des beaux-arts du Canada et du Musée canadien des civilisations.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 15,4 % des dépenses du Programme pour 1990-1991.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Musée des beaux-arts du Canada			
Coûts de fonctionnement	--	855	921
Coûts en capital	--	3 888	9 639
Total partiel	--	4 743	10 560
Musée canadien des civilisations			
Coûts de fonctionnement	**250**	856	922
Coûts en capital	**5 000**	28 065	57 002
Total partiel	**5 250**	28 921	57 924
Total des dépenses	**5 250**	33 664	68 484
Moins : recettes produites par la Société	**20**	450	525
Total des besoins budgétaires	**5 230**	33 214	67 959

Les dépenses de fonctionnement représentent 0,3 million de dollars ou 4,8 % du total des dépenses de cette activité et les dépenses en capital, 5 millions de dollars ou 95,2 % du total des dépenses.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Société de construction des musées du Canada, Inc.	67 959	57 759	**10 200**

Explication de la différence : Les dépenses pour l'exercice 1988-1989 ont été supérieures de 10,2 millions de dollars ou 17,7 % à la somme qui figure dans le Budget des dépenses principal. Cette augmentation est en grande partie attribuable à l'accélération des travaux de construction du Musée canadien des civilisations et au paiement des frais de consultation supplémentaires, ainsi qu'au paiement des frais de construction additionnels pour le Musée des beaux-arts du Canada et au règlement des demandes des experts-conseils.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On retrouve des détails dans le sommaire du plan d'exploitation de la Société de construction des musées du Canada, Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

B. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée)

Objectif

Établir et favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 84,6 % des dépenses du Programme pour 1990-1991.

Tableau 6 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Dépenses de fonctionnement :			
Coûts en personnel	**2 000**	1 813	1 188
Frais d'administration	**620**	493	484
Frais de communication	**480**	378	89
Coûts des programmes d'activités	**1 100**	1 036	813
Frais de l'entretien du territoire	**1 800**	1 698	1 552
Coûts de services professionnels	**300**	982	257
Total des dépenses de fonctionnement	**6 300**	6 400	4 383
Dépenses en capital :			
Secteur Alexandra	**1 950**	1 420	54
Secteur King Edward	**100**	5	3 115
Secteur Bonsecours	**9 254**	1 364	244
Améliorations générales du site	**3 012**	868	365
Aménagement des abords du Canal de Lachine	**10 225**	950	70
Autres dépenses en capital	**--**	300	402
Total des dépenses en capital	**24 541**	4 907	4 250
Total des dépenses	**30 841**	11 307	8 633
Moins : Recettes de la Société	**2 200**	2 000	1 863
Surplus	**--**	--	532
Total des besoins budgétaires	**28 641**	9 307	7 302

Les dépenses de fonctionnement représentent 6,3 millions de dollars ou 20,4 % des dépenses totales de cette activité et les dépenses en capital, 24,5 millions de dollars ou 79,6 % du total des dépenses.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 7 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)	1988-1989		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Société de construction des musées du Canada, Inc.	7 302	7 800	**(498)**

Explication de la différence : Les dépenses en 1988-1989 ont été inférieures de 0,5 million de dollars ou 6,4 % aux prévisions figurant dans le Budget des dépenses principal. Les sommes non dépensées serviront à payer les frais additionnels du prochain exercice.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'exploitation de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 8.

Tableau 8 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990–1991	Prévu 1989–1990	Réel 1988–1989
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'État	**33 871**	42 521	80 711
Total des dépenses du Programme	**33 871**	42 521	80 711

2. Dépenses en capital

Le tableau 9 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État, par activité. Les dépenses en capital représentent 87,2 % du Budget des dépenses principal pour le Programme de 1990–1991.

Tableau 9 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990–1991	Prévu 1989–1990	Réel 1988–1989
Société de construction des musées du Canada, Inc.	**5 000**	31 953	66 641
Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée	**—**	—	14
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**24 541**	4 907	4 250
Total des dépenses en capital	**29 541**	36 860	70 905

3. Recettes

Au tableau 10 figure un sommaire des recettes produites par chaque société, lesquelles sont portées directement au crédit du Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. La principale source de recettes jusqu'en 1989-1990 provenait de la vente de terres périphériques à Mirabel et de propriétés du Vieux-Port de Québec. Les autres coûts récupérés comprennent les loyers, les droits de stationnement et les droits d'amarrage et de mouillage.

Tableau 10 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1990-1991**	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Vente de biens	**500**	1 600	5 339
Locations et concessions	**390**	400	378
Droits de stationnement	**750**	750	266
Droits maritimes	**50**	50	24
Total des Recettes	**1 690**	2 800	6 007

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'État pour 1990-1991 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 11 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 11 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991	Plus autres coûts	Coût total du Programme	Moins* recettes	Coût estimatif net du Programme	
					1990-1991	1989-1990
	33 871	--	33 871	1 690	**32 181**	58 264

*Au tableau 10 figurent des détails sur les recettes par source.

5. Index

Société de construction des musées du Canada, Inc., 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-11.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée), 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-12.